

**Der Film als Mittel psychologischer
Unterweisung von Führungskräften**

J. F. Ullmann

DER FILM ALS MITTEL PSYCHOLOGISCHER

UNTERWEISUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der philosophischen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München



vorgelegt von

J.F. U l l m a n n
München

1960

5349/60

Gutachter: Prof.Dr. Däumling

Referent : Prof.Dr. Lersch

mündl.Prüfung: 25. II. 1960

V o r w o r t

'Das Filmwesen hat einen so ungeheuren Umfang angenommen; es macht so sehr den Eindruck von etwas Festgegebenem und immerfort Wachsendem; es dringt so tief in das Leben des ganzen Volkes und richtet auch so heftige Schäden an, daß man ihm allen Ernst zuwenden muß.'

Guardini (41)

Eine Erscheinung, die besondere Aktualität zeitigt, große extensive wie intensive Wirkungen entfaltet und zu einem Problem geworden ist, läßt sich als ein vieldeutiges Symptom betrachten, aber auch als Quelle neuer Möglichkeiten.

Vorliegende Arbeit sieht den Film im Rahmen der angewandten Psychologie unter dem Gesichtspunkt seiner Potenz, welche nutzbar gemacht werden kann, somit als Aufgabe.

Das Ingesamt aller Führungskräfte eines Volkes stellt dessen Elite dar. Jedes Erziehungs- und Bildungsbemühen um diese Elite und deren Anwärter sollte sich der wirksamsten Mittel bedienen, und wir glauben, daß der Film dazu gehört.

Dem Ziel, dieses Meinen in ein begründetes Wissen überzuführen, gilt diese Untersuchung.

Hierbei sei all denjenigen gedankt, deren Bemühungen Voraussetzung für die eigenen waren; vornehmlich Herrn Prof.Dr.A.Däumling für seine besondere sachliche und persönliche Förderung sowie Herrn Prof.Dr.Ph.Lersch, dem Direktor des Psychologischen Institutes, München, dessen Sorge auf Forschung und Lehre in gleicher Weise gerichtet ist.

München

1960

Digitized by the Internet Archive
in 2026

Inhaltsübersicht

Seite:

A: <u>Grundlegende Erörterungen</u>	7
1) Fragestellung vorliegender Arbeit	7
2) Ziel der Untersuchung	8
3) Klärung der verwendeten Begriffe	10
4) Methodik der Untersuchung	11
B: <u>Die psychologische Unterweisung von Führungskräften</u>	14
I. <u>Führungskräfte und ihre Aufgaben</u>	14
1) Führungskräfte in den verschiedenen Sozialgebilden	14
2) Aufgaben der Führungskräfte	16
3) Wichtige Voraussetzungen für die Bewältigung von Führungsaufgaben	17
4) Notwendigkeit und Art der Aus- und Fortbildung von Führungskräften	22
II. <u>Zielsetzung psychologischer Unterweisung von Führungskräften</u>	23
1) Hinführung zur psychologischen Sichtweise	23
2) Vermittlung von Kenntnissen und Entwicklung von Führungsfähigkeiten	24
3) Förderung der Persönlichkeit	26

III. Thematik psychologischer Unterweisung 28 von Führungskräften

- 1) Menschenkenntnis 28
- 2) Personalbeurteilung 29
- 3) Gruppenbeziehungen 31
- 4) Menschenführung 33
- 5) Relevante Bereiche der Praktischen-Psychologie 36

IV. Mittel psychologischer Unterweisung 37 von Führungskräften

1) Mittel des gesprochenen 37 Wortes

- a) Vortrag 37
- b) Vortragsdiskussion 38
- c) Rundgespräch 39
- d) Podiumdiskussion, Forum, Debatte 40

2) Mittel des geschriebenen 41 Wortes

- a) Buch 41
- b) Zeitschrift 41
- c) Informationsblatt 42

3) Ergänzende optische und 43 akustische Mittel

- a) Bild, Zeichnung und Karikatur 43
- b) Tonband 44
- c) Tonbild 45
- d) Film 46

C: <u>Das Unterweisungsmittel Film in seiner Besonderheit</u>	47
I. <u>Eigengesetzlichkeiten des Films</u>	48
1) Charakteristik der Filmelemente	48
2) Ableitung der Funktionsgesetzlichkeiten	50
II. <u>Dramaturgische Gestaltung</u>	54
1) Filmarten	54
2) Bedeutung des Drehbuchs	55
3) Strukturlinien und dramaturgische Phasen	56
4) Filmstil	57
III. <u>Die Aufnahme als filmisches Gestaltungsmittel</u>	58
1) Die technischen Möglichkeiten der Kamera	58
2) Gestaltung durch Einstellung	61
3) Licht und Schatten als Mittel der Gestaltung	63
IV. <u>Weitere inhaltliche und formale Gestaltungsmöglichkeiten</u>	65
1) Montage und Blenden	65
2) Wort, Musik und Geräusch	66
3) Symbol und Assoziation	67
V. <u>Spezifische Formen der Filmwirkung auf den Zuschauer</u>	69
1) Eindruck objektiver Realität	69
2) Emotionale Partizipation	71
VI. <u>Die Sprache des Films in ihrer Eigenart und Bedeutung</u>	75

D:	<u>Bedeutung des Films als Mittel psychologischer Unter-</u>	80
	<u>weisung von Führungskräften und Gesichtspunkte für die</u>	
	<u>Realisierung seiner Möglichkeiten</u>	
I.	<u>Bedeutung des Films hinsichtlich der genann-</u>	81
	<u>ten Unterweisungszielsetzungen</u>	
1)	Film und psychologische Sichtweise	81
2)	Film und Vermittlung von Kenntnissen sowie Entwicklung von Führungsfähig- keiten	86
3)	Film und Persönlichkeitsförderung	90
II.	<u>Stellung des Films gegenüber anderen Mitteln</u>	97
	<u>psychologischer Unterweisung von Führungskräften</u>	
1)	Der Film im Vergleich zum gesproche- nen und geschriebenen Wort	97
2)	Der Film gegenüber Bild, Tonbild und Tonband	99
3)	Vor- und Nachteile des Films für die Unterweisung	102
III.	<u>Hauptgesichtspunkte für Planung und Gestaltung</u>	108
	<u>psychologischer Unterweisungsfilme für Führungs-</u>	
	<u>kräfte</u>	
1)	Theoretische Vorbereitung	108
2)	Drehbuchgestaltung	110
3)	Filmgestaltung	111
IV.	<u>Arten des psychologischen Unterweisungsfilms</u>	113
	<u>für Führungskräfte</u>	
1)	Der sachliche,	113
2)	der erlebnismäßige,	114
3)	der künstlerische psychologische Unterweisungsfilm für Führungskräfte	116
E:	<u>A u s b l i c k</u>	118
F:	<u>Literaturnachweis</u>	120

A: I. Fragestellung vorliegender Arbeit

Das im Thema aufgeworfene Problem stellt den Film als eine eigene, von der der Sprache oder der Schrift deutlich unterschiedene Aussageweise in den Mittelpunkt einer Untersuchung, die sich auf dessen Möglichkeiten hinsichtlich der psychologischen Unterweisung bezieht.

Dabei greift es über den Fragenkomplex der reinen Filmwirkungsforschung hinaus. Probleme, die das Wie der Filmanwendung betreffen, bleiben unberücksichtigt. Doch sei darauf hingewiesen, daß ihre Lösung für den gewünschten Erfolg genauso wichtig ist wie das Vorhandensein guter Unterweisungsfilme und daß die Möglichkeiten, die sich aus einer Kombination bestimmter Mittel ergeben, noch weit besser benutzt werden könnten als bisher. Einen beachtlichen Fortschritt auf diesem Gebiet stellt die 'Audio - Visual - Lehrmethode' dar, worunter eine gemeinsame und variierende Verwendung von akustischen und optischen Lehrmitteln verstanden wird.

Im Rahmen der Schul- und allgemeinen Jugend-erziehung ist die Filmarbeit Selbstverständlichkeit geworden, dort hat sie ihre Bewährungsprobe bereits bestanden. Der gesamten Fragestellung 'Jugend und Film' widmen sich in Deutschland eine Reihe von Institutionen (123). Die große Anzahl der Veröffentlichungen, die sich mit diesen Problemen befassen (32, 65, 66, 113, 123, u.a.m.), unterstreicht die Bedeutung, die man diesen Fragen beimißt.

Das Münchener 'Institut für Film und Bild in Unterricht und Wissenschaft' dient nicht nur der reinen Unterrichtsarbeit, sondern plant und produziert auch Filme, die der allgemeinen Jugend-erziehung dienen (142, 143).

Die Ergebnisse der noch jungen Filmwirkungsforschung werden in diesen Bereichen für die Herstellung neuer Filme und deren Einsatz nutzbar gemacht. Auch die Wissenschaft (130) und die Wirtschaft, diese besonders auf dem Sektor der Wer-

bung, bedienen sich des Films mit großer Selbstverständlichkeit.

Auf dem in seiner Bedeutung so weitreichenden Gebiet der psychologischen Unterweisung von Führungskräften jedoch werden die filmischen Möglichkeiten noch nicht entsprechend ausgewertet. Geschieht dies zu Unrecht?

In der gegenwärtigen Diskussion über Methoden und Erfolgsaussichten von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte läßt sich noch keine einheitliche Auffassung erkennen. Die Industrie befindet sich bei der Heranbildung des Führungsnachwuchses noch im Stadium des Experimentierens (129), der Aufbau der Bundeswehr ist noch nicht abgeschlossen, und das Bemühen um Führungskräfte auf dem Sektor der Schule wie in verschiedenen anderen Bereichen ist höchst akut.

Überall macht sich, diesen Fragen gegenüber, gegenwärtig jene Aufgeschlossenheit bemerkbar, die jedes echte Suchen nach neuen, zeitgemäßen Wegen begleitet.

Nun erscheint es angebracht, auch den zu Gebote stehenden Mitteln psychologischer Unterweisung erhöhte Beachtung zu schenken, die neu sich anbietenden Möglichkeiten im Vergleich zu den bisher üblichen zu erforschen und so die Voraussetzung für eine wertvolle Bildungsarbeit zu schaffen, die ein starkes Gegengewicht zur Mechanisierung unserer Zeit (31) darstellt.

2) Ziel der Untersuchung

Die Tatsache, daß der Film heute vielseitig angewandt wird und seine praktische Bewährungsprobe bereits bestanden hat, läßt vermuten, daß er auch im Rahmen der psychologischen Unterweisung von Führungskräften von großer Bedeutung sein könnte.

Um jedoch etwas Gültiges darüber auszusagen, müssen

die filmischen Möglichkeiten im Hinblick auf unser Anliegen geprüft werden. Schon die hohen Produktionskosten legen die Frage nahe, ob der angestrebte Effekt nicht vielleicht billiger oder besser mit Hilfe anderer Mittel zu erreichen sei.

Ziel vorliegender Arbeit ist es daher:

1. zu ergründen, inwiefern der Film mit seinen Möglichkeiten den Anliegen psychologischer Unterweisung von Führungskräften zu dienen imstande ist,
2. die Stellung des Films, anderen Unterweisungsmitteln gegenüber, zu kennzeichnen sowie seine Vor- und Nachteile herauszustellen, ferner
3. die Gesichtspunkte aufzuweisen, die bei Planung und Gestaltung psychologischer Unterweisungsfilme für Führungskräfte beachtet werden müssen, um die vorhandenen filmischen Möglichkeiten zu realisieren und schließlich
4. die möglichen Arten solcher Filme zu skizzieren.

Somit versucht die vorliegende Arbeit neben der reinen Erkenntnisgewinnung auch der Praxis in der Weise zu dienen, daß sie ihr die geistige Grundlage vermittelt, auf der sie aufbauen kann, und sie, von der Annahme der 'Machbarkeit aller Dinge' (29) entfernt, in die Lage versetzt, sehend zu handeln. Gerade das tut unserer Zeit not, die, wie Guardini (40, S.126 ff) feststellt, 'in der Ordnung der Kultur und des Menschenlebens' dem 'Ethos' den 'Primat' über den 'Logos' erteilt, 'die Tat vor die Einsicht' setzt, ohne zu bedenken, daß solche Geisteshaltung den 'unabänderlichen Gesetzen allen Lebens' widerspricht, da der Wille ohne die Erkenntnis blind ist. Er kann 'wollen, handeln und schaffen, aber nicht sehen'.

Unsere Untersuchung will also einen kleinen Beitrag dazu leisten, dem Vorwärtsdrängen der Gegenwart auf dem im Thema bezeichneten Gebiet einen festen Boden zu geben, die 'Tatkraft des Wollens, Handelns und Suchens' (40) auf eine Tiefe zu gründen, die ihre Maßstäbe dem unwandelbar Gültigen entnimmt, denn nicht darauf kommt es an, daß etwas geschieht, sondern daß das, was geschieht, einem Werden dient (40).

3) Klärung der verwendeten Begriffe

Im folgenden sollen die im Titel verwendeten Begriffe geklärt und die Bedeutungen festgelegt werden, die diese im Rahmen unserer Arbeit erhalten.

Das Wort 'F i l m' kommt aus dem Englischen und heißt soviel wie Häutchen. Es war ursprünglich nur die Bezeichnung für den durchsichtigen Zelluloidstreifen, der mit einer licht-, gegebenenfalls auch farbempfindlichen Schicht überzogen ist (9). Heute verwendet man diesen Begriff in viererlei Bedeutung. Einmal bezeichnet er den durchsichtigen, biegsamen Träger einer lichtempfindlichen Schicht. Als Aufnahmемaterial ist es der Negativ-, als Vorführmaterial der Positivfilm.

Zweitens versteht man darunter alles mit der Gestaltung und Darbietung eines Bild-Ton-Geschehens Zusammenhängende, nämlich die Dreiteilung von Filmtechnik, Filmgeschäft und Filmkunst.

Eine weitere Bedeutung umfaßt ein abgeschlossenes, gedrehtes Geschehen, das sich in Bildern kundtut und meist durch den Ton ergänzt wird. Endlich meint der Begriff ein Ausdrucksmittel wie das der Sprache oder der Schrift.

Wir legen vorwiegend die letzte, aber auch die vorletzte Bedeutung zugrunde, wenn wir im Verlauf das Wort 'Film' verwenden

Mit 'unterweisen' ist in der Hauptsache ein Lehren gemeint. Der Begriff wird größtenteils auf mehr äußerliche Fertigkeiten eingeschränkt (119). Bei Herder (49) erfahren wir, daß in der älteren Synonymik 'unterweisen' sowohl auf das, 'was man wissen soll' (Stosch), bezogen wird als auch auf das Weisen, Zeigen, Beibringen unbekannter Handgriffe und Fertigkeiten (Adelung). Dieser Sprachgebrauch wird jedoch der Wurzel 'uid' = 'sehen, erkennen' nicht mehr gerecht (49).

Daher meinen wir mit 'unterweisen' ein Lehren, Unterrichten, das sowohl die Ausbildung praktischer Fähigkeiten und Aneignung stets bereiten Wissens als auch umfassendes Sehen und Erkenntnis erstrebt, das Schulung und Weiterbildung beabsichtigt und die Persönlichkeit fördern will.

Die heute geläufige Bedeutung des Wortes 'Mittel' ist das zum Ziele Führende, das zwischen dem tätigen Subjekt und dem Zweck Stehende (119). Gemeint ist das um seiner Wirkung willen Angewandte, das, wodurch etwas bewirkt oder erreicht wird (53).

Der Begriff der Führung, der ursprünglich nur im militärischen Bereich verwendet wurde, kennzeichnet heute eine Funktion, die sich in unserer 'horizontal gegliederten Gesellschaft' (C. Weiß, 125) auf alle Gebiete der 'Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Erziehung' ausgedehnt hat (Bornemann, 10).

Staatliche Behörden und Institutionen, Wirtschaftsbetriebe u.a.m. sind, ihren Aufgaben entsprechend, gegliedert. Hinsichtlich des personellen Aufbaues ergibt sich eine Neben-, Über- und Unterordnung von Positionen.

Führungskräfte sind Inhaber solcher Positionen, die anderen übergeordnet sind, Anordnungsbefugnis besitzen und Dienstgewalt ausüben (W. Moede, 89). Der Begriff der Führungskraft wird von uns gleichbedeutend mit dem des Vorgesetzten verwendet. In Kapitel B I wird seine Bedeutung noch näher ausgeführt.

Das Adjektiv 'psychologisch' charakterisiert den Inhalt der Unterweisung. Die Psychologie als eine Wissenschaft vom Menschen versteht 'ihre Aufgabe in der ganzen Breite' des Bereiches, 'innerhalb dessen wir Seelisches antreffen' (Ph. Lersch, 80, S.1) und dokumentiert sich, genau wie jede andere Wissenschaft auch, in einem System von Sätzen, das Aussagen über ihren Gegenstand enthält, die begründet sind.

Diese von der wissenschaftlichen Seelenkunde erarbeiteten Erkenntnisse werden im Verlauf unserer Arbeit soweit herangezogen, als sie für Führungskräfte und für die Erforschung der Filmwirkung bedeutsam sind.

4) Methodik der Untersuchung

Das im Thema unserer Arbeit anvisierte Ziel legt ein methodisches Vorgehen nahe, das weit genug ist, sowohl die psycho-

logische Unterweisung von Führungskräften als auch den Film in ihren Besonderheiten zu erfassen und ihre kaum zu überschätzende Bedeutung einsichtig zu machen, jedoch genügend begrenzt ist, der konkreten Bezogenheit beider Faktoren aufeinander gerecht zu werden.

Eine empirische Untersuchung vorhandener psychologischer Unterweisungsfilme zugrunde zu legen erscheint uns deswegen unzweckmäßig, weil deren Anzahl zu gering ist, um aus der Analyse und einer Untersuchung der Filmwirkung zu ergiebigen Ergebnissen zu gelangen. Zum anderen können wir unsere Untersuchung nicht auf eine filmische Situation fundieren, deren Berechtigung wir eingangs in Frage stellten.

Ausgangspunkt unseres Vorgehens sei der Sachverhalt, demgegenüber der Film befragt werden soll: die psychologische Unterweisung von Führungskräften.

Hierbei gilt es zunächst, festzustellen, welche Ziele diese anstrebt, worin ihre besonderen Anliegen bestehen und welche Mittel im allgemeinen Verwendung finden.

Erst nach Klarstellung dieser Belange kann der Film sinnvoll in die Untersuchung einbezogen werden. Die Frage nach der filmischen Eigengesetzlichkeit soll in diesem Zusammenhang als erste gestellt und zunächst durch den Versuch beantwortet werden, auf Grund einer Analyse den 'Organismus Film' (59) von seinen Bestandteilen und Aufbauelementen, Eigenschaften und 'Bewegungskräften' her zu verstehen.

Des weiteren sollen die umfangreichen Möglichkeiten der einzelnen Gestaltungsmittel aufgewiesen werden, um mit ihrer Hilfe filmischer Eigenart auch vom Funktionsgesamt des gestalteten Films innewerden.

Erst jetzt sehen wir uns in die Lage versetzt, die spezifische Wirkung des Films auf den Zuschauer zu erfassen, ja den

Film als neue, eigenständige Sprache zu verstehen, die den Menschen der Gegenwart mit ungeahnter Eindringlichkeit zu ergreifen vermag (P.Heimann,46)

Mit der gesonderten Behandlung der psychologischen Unterweisung von Führungskräften als einer Notwendigkeit einerseits und des Films als einer Potenz andererseits wären all jene Voraussetzungen für eine Relation geschaffen, die es uns im weiteren Verlauf gestatten, das im Thema gesetzte Ziel zu erreichen, nämlich die Bedeutung des Films als Mittel psychologischer Unterweisung von Führungskräften zu prüfen und die Gesichtspunkte zweckmäßiger filmischer Planung und Gestaltung aufzuweisen, deren Beachtung notwendig ist, damit gute Unterweisungsfilme entstehen, die sinnvoll in den Rahmen der Fortbildung eingesetzt und, ihrer Bedeutung entsprechend, ausgewertet werden können.

Aus der vorhandenen Filmliteratur sollen alle für uns wesentlichen Untersuchungsergebnisse herangezogen werden, gleichgültig, ob sie von Filmtheoretikern oder -praktikern, Pädagogen, Soziologen oder Psychologen erarbeitet wurden, von den vorhandenen Filmen als Beispiele ein Teil derjenigen, welche für die Beantwortung der eben gestellten Fragen relevant sind.

B: Die psychologische Unterweisung von Führungskräften

Es erscheint zweckmäßig, die Stellung der Führungskräfte im Sozialgefüge zu kennzeichnen und ihre Aufgaben zu umreißen bevor wir auf die psychologische Unterweisung eingehen.

I. Führungskräfte und ihre Aufgaben

1) Führungskräfte in den verschiedenen Sozialgebilden

Die menschliche Gesellschaft gliedert sich in eine Vielzahl von Sozialgebilden oder Gruppen. Deren Einteilung ist in verschiedener Hinsicht versucht worden.

Leopold von Wiese (128) versucht, quantitative Gesichtspunkte zugrunde zu legen, während Vierkandt und Geiger (6) qualitative Aspekte herausheben. Ebenso geht Weipert vor, der in Anlehnung an Sombart zu einer Dreiteilung kommt (5). Er unterscheidet natürliche Lebenseinheiten wie Familie, Sippe, Volk, Stamm, Staat und Kirche, lockere intentionale Verbände wie wissenschaftliche Schulen und Richtungen, sofern sie nicht organisiert sind und schließlich spezifische Zweckverbände, worunter alle Interessenverbände, Vereine und Gruppen des Wirtschaftslebens fallen.

Für Ph.Lersch (82) ergibt sich eine bündige Einteilung der vorhandenen Gruppen, die er soziale Konfigurationen nennt, aus den Fragen nach dem Anlaß der Entstehung und der Grundlage des Bestandes. Demnach unterscheidet er:

genealogische Gruppen wie Familie, Sippe, Volk, Stamm, die ein Wir-Erlebnis erwecken, emotional bedingte Gruppen wie Liebe und Freundschaft, bei denen sowohl ein Wir- als auch ein Du - Erlebnis zugrunde liegt, Sinngemeinschaften, die auf der gemeinsamen Zielsetzung des Ideals der Lebensführung beruhen wie beispielsweise die Ehe oder klösterliche Gemeinschaften, Interessengemeinschaften wie die Jugendgruppe , in welchen Neigen - gen, Vorliebe und Bedürfnisse ein Partnerschaftserlebnis vermitteln, zweckrationale-soziale Gebilde, wozu Ph.Lersch den Staat mit all seinen Einrichtungen zählt, dazu die Gewerkschaften und Parteien, welche auf dem Zweck der Sicherung des Einzelnen durch die größere Macht des Kollektivs fundieren, und schließlich situationsgebundene oder occasionelle Gruppen wie

die Menschenansammlung bei einem Verkehrsunfall.

Alle organisierten sozialen Konfigurationen unterliegen einer Ordnung und sind daher geschichtet, denn 'das Zueinander-Hin-Sein der Ordnung ist stets auch ein Darüber- und Darunter-Sein (v.d.Heydte 51). Schichtung aber schließt Führung mit ein. Unter diesem Begriff versteht Geiger (5) eine 'Funktion, die in allen organisierten Gruppen auftritt; weil sie dem Bedürfnis entspricht, die Verwirklichung der Gruppenanliegen zu gewährleisten (W.Bernsdorf, 5, S.144).

Darüber hinaus können wir, wie von Martin (84,S.AIII/25) ausführt, von einem natürlich menschlichen Bedürfnis nach Führung sprechen, da diese ja in genealogischen, emotional bedingten und letztlich auch bei occasionellen Gruppen meist von innen her erwächst. Zweckrationale-soziale Gebilde dagegen machen vorwiegend Führungskräfte im Sinne der Definition von A 3) notwendig. Die Organisationsformen dieser Gebilde benötigen eine durch die Arbeitsteilung gegebene Differenzierung der Aufgaben und Autoritätsbereiche.

Das bei der Begriffsklärung bereits erwähnte Bild der Neben-Über- und Unterordnung von Positionen ist das Ergebnis dieser Differenzierung. Die Hierarchie verläuft, fächerförmig sich verbreiternd, von der Führungsspitze nach unten.

In Staat, Kirche und Wehrmacht liegt die Einteilung und Einstufung aller Führungskräfte traditionsgemäß fest. Wirtschaftliche Unternehmungen sind in dieser Hinsicht weniger einheitlich. Hier unterscheidet man zwischen unteren, mittleren und oberen Führungskräften sowie der Führungsspitze. Für die Einstufung ausschlaggebend ist die Funktion, die ein Vorgesetzter ausübt (24).

Die von Faßbänder (24) getroffene Feststellung, 'daß erst das harmonische Zusammenspiel der einzelnen Führungskräfte die Führung ergibt' (S.12) und 'daß der Geist und das Wirken dieser Führungskräfte den Erfolg des Unternehmens beeinflusst, weil von ihrer Person und der Virtuosität, mit der die Führungstechniken gehandhabt werden, Arbeitswille und Arbeitsfreudigkeit aller anderen Mitarbeiter abhängen' (S.11), gilt allgemein und kennzeichnet die Bedeutung der Führungskräfte für den Sozialverband, in dem sie stehen.

2) Aufgaben der Führungskräfte

Die Aufgaben der Führungskräfte ergeben sich aus der Gesamtaufgabe der betreffenden sozialen Konfiguration und der Position, die die einzelnen Führungskräfte in der Hierarchie der Führungspyramide einnehmen.

Sie wachsen also teilweise aus der sachlichen Aufgabe der Gruppe und setzen für ihre Bewältigung fachliches Können und Wissen voraus.

Darüber hinaus aber entspringen sie der Tatsache, daß jeder Vorgesetzte in einer Beziehung zu anderen Menschen steht, und zwar durch seinen Status, seine Position, das ist das Insgesamt seiner Rechte und Pflichten (13), und durch seine Rolle, das ist das Insgesamt seiner Verhaltensweisen, die mit diesem Status verbunden sind (13).

So umschreibt 'jede konkrete Führungsaufgabe zugleich einen Kreis von Personen- und einen Kreis von Sachproblemen, die gleichzeitig und wechselwirkend betrachtet werden müssen' (H.Biäsch 7, S.18).

Wenn sich auch die besonderen Probleme der Vorgesetzten in den einzelnen zweckrationalen-sozialen Gebilde als verschiedenartig erweisen, so ist doch das Grundsätzliche bezüglich 'Wesen, Aufgabenstellung, Organisation und Technik der Führung' allgemein gültig (A.Muggli 91, S.53).

Grundlegende Aufgabe der Führungskräfte ist es, Mitmenschen zu führen. Der Ausdruck 'führen' leitet sich aus dem alt - hochdeutschen 'fuoren' ab und ist das Bewirkungswort zu fahren (124). Er bedeutet also, jemanden fahren 'machen', d.h. sein Fahren bewirken, dafür sorgen, daß er richtig fährt, ihm den Weg weisen.

Diese rein ethymologische Ableitung macht deutlich, daß der Begriff der Führung sowohl das Wissen um das Ziel als auch die eigene Bewegung auf dieses Ziel hin mit einschließt, denn ein Fahren an und für sich ist blind. Wer den Weg

weisen will, muß das Ziel nicht nur kennen, sondern muß sich selbst auch darum bemühen, es zu erreichen.

Pietrowicz (96) sieht die Aufgabe eines Führers in dem Bemühen um eine dauernde Ordnung und der Sorge für andere, daß diese ihr Verhalten nach eben dieser Ordnung ausrichten (S.73). Mit Recht bezeichnet er daher die Führung als eine pädagogische Funktion.

Bornemann (10) faßt in seiner Begriffsbestimmung die Führungsaufgaben in der gleichen Weise, wie sie die ethologische Ableitung verständlich macht. Er versteht unter 'führen', 'andere Menschen in ihrem Handeln und Verhalten so zu lenken, daß eigene, gemeinsame oder übergeordnete Ziele durch das Handeln dieser oder durch gemeinsames Handeln mit ihnen erreicht wird'. (S. 207 f)

Die in den einzelnen zweckrationalen-sozialen Gebilden verschiedenegearteten besonderen Führungsaufgaben entsprechen sich größtenteils.

So müssen u.a. die Spezialaufgaben der Personalführung wie die Anleitung von unteren Vorgesetzten, die Schaffung eines Mannschaftsgeistes u.s.w. (34) sowohl von Industrie- und Wirtschaftsbetrieben als auch von staatlichen Behörden und Institutionen bewältigt werden.

3) Wichtige Voraussetzungen für die Bewältigung von Führungsaufgaben

'Stets weist Führung über den Führer hinaus' (Pietrowicz 96, S.73). Die objektive Ordnung aber, die sowohl Vorgesetzte als auch Untergebene anstreben, verleihen dem Führungsamt seinen 'inneren Sinn' und den Führungspflichten ihre Würde. Nur wer an diesen Sinn, an diese 'Würde der Pflicht' glaubt, hat in seiner 'Amtsführung aufbauende Kraft' (R.Guardini 39, S.157 f).

Auf den Sinn des Amtes gründet sich letztlich die Amtsautorität, die Dienstgewalt, die von der Person des Trägers unabhängig ist.

Der Begriff der Autorität kommt aus dem Lateinischen; 'auctare' bedeutet stark vermehren, vergrößern, bereichern, jemanden heben, ihn zunehmen lassen. Das von diesem Verb abgeleitete Substantiv 'auctoritas' bedeutet das Hervorbringen, die Macht oder Gewalt, die man von Rechts wegen hat.

Die Autorität ist also ursprünglich die Gewalt, die ein Schöpfer über das Hervorgebrachte hat, in zweiter Linie die Macht, die jemand über einen anderen hat, wenn er ihn zu bereichern, das heißt, zu führen imstande ist.

Amtsautorität ist also die Macht oder Gewalt, die ein Vorgesetzter von Rechts wegen hat, ist die kraft seiner Position verliehene Befugnis, Dinge, die im Sinne seines Amtes liegen, zu tun und anzuordnen.

Die Amtsautorität hat im öffentlichen Bewußtsein eine merklliche Einbuße erlitten. Den Grund hierfür sieht R.Zorn (134) in der Tatsache, daß der unerschütterliche Glaube früherer Jahrhunderte an eine gottgewollte Ordnung zusammengebrochen ist und eine unangefochtene Gliederung der Gesellschaft nicht mehr besteht.

L.L.Matthias (85) vergleicht in dieser Beziehung die Alte und die Neue Welt und bemerkt, daß die europäische Gesellschaft nicht nur durch eine Einkommens-, sondern vor allem durch eine Rangordnung bestimmt war. So bildeten sich nicht nur Einkommens-, sondern vor allem Rangklassen, deren Prinzip nicht der, sondern das Verdienst ist. Das Bewußtsein, mit seiner Arbeit eine soziale Funktion zu verrichten, schuf innere Befriedigung und verursachte auf dieser Grundlage ein Zusammengehörigkeitsgefühl aller im gleichen Sinne Tätigen. Das institutionelle Leben Europas beruht, wie Matthias hervorhebt, auf der Beibehaltung der Rangordnung, selbst nach dem Schwinden der Stände. Der Rang, am Stand verhaftet, blieb, als dieser verschwand.

Das Wissen um die Würde des Amtes schuf die von der Person

des Trägers unabhängige Amtsautorität, und diese ist es, die die Aufrechterhaltung der Ordnung ohne Gewaltmittel gestattet; man ordnete sich der Autorität unter, nicht der Gewalt (85).

Zur Zeit jedoch hat es den Anschein, als wenn sich der Akzent bei uns in Deutschland zugunsten einer Erwerbsgesellschaft verschöbe, die in mancherlei Hinsicht den Gegebenheiten in Amerika nachkommt (H. Schelsky 107). Matthias bezeichnet Amerika als eine reine Erwerbsgesellschaft, in der die Höhe des Einkommens das Sozialprestige bestimmt, und betont vor allem das Fehlen der Stände, weshalb sich weder der Begriff des Ranges noch der der Autorität oder irgendeines anderen zum Charakter einer Erwerbsgesellschaft gehörenden Phänomens entwickeln konnte. Die fehlende Amtsautorität mußte häufig durch den Gebrauch von Zwangsmitteln ersetzt werden (85).

F. Sommer stellt fest, daß wir zivilisatorisch den gleichen Weg gehen wie die übrige industrialisierte Welt, hofft jedoch, daß wir kulturell unser Eigenleben behalten. (111)

Der Autoritätsschwund unserer Zeit ist ein um so ernsteres Problem, als 'keine Institution ohne Ansehen und Autorität von Dauer sein kann' (R. Zorn 134).

Um so größere Bedeutung für die Erfüllung der Führungsaufgaben gewinnt heute die von der Amtsautorität unabhängige persönliche Autorität des Vorgesetzten, die in dessen Wesen und dessen Führungsqualitäten begründet liegt.

Als die drei bedeutungsvollsten Bedingungen dieses irrationalen Einflusses bezeichnet Göttler (35) menschliche Größe, Liebenswürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit. Kroeber-Keneth (74) definiert die persönliche Autorität als eine Verbindung von Festigkeit und menschlicher Kontaktfähigkeit.

Im Unterschied zur Amtsautorität handelt es sich bei ihr um eine psychologische Größe.

Die aufgewiesenen Bedingungen und Merkmale beider Autoritäts-

faktoren fordern, daß der Vorgesetzte seine Person mehr und mehr hinter der objektiven Ordnung und Aufgabe zurückstellt, der er mit seinen Mitarbeitern zu dienen berufen ist

Neben Dienstgewalt und persönlicher Autorität ist noch eine dritte Größe von Bedeutung: das Prestige (praesti - gium = Blendwerk). Unter diesem Begriff faßt Kroeber-Keneth (74) all jene Äußerlichkeiten zusammen, die dem Vorgesetzten einen gewissen Nimbus verleihen und seine Sonderstellung hervorheben (S.30 f).

Entfernt von jener Prestigepolitik, die das Selbstgefühl des anderen zu mindern sucht, um das eigene zu erhöhen, erscheint eine behutsame Prestigepflege durchaus angebracht. Je mehr persönliche Autorität jedoch ein Vorgesetzter besitzt, desto weniger ist er auf Prestigepflege angewiesen.

Die Art der Führung muß auf die Wandlungen der Gesellschaft und die Beziehungen von Führungskräften und Geführten Rücksicht nehmen.

Von den drei möglichen Führungsformen (13), der autoritären, der demokratischen oder kooperativen (10) und der laissez-fairen, gewinnt gegenwärtig die kooperative an wachsender Bedeutung. Alte Führungspraktiken und überkommene Vorstellungen sind nicht mehr zureichend. 'Wir müssen vom Vorgesetzten fortan mehr fordern als Leistungsdenken und Pflichterfüllung' (Kroeber-Keneth 74, S.23).

Dem Führungstyp des 'Autokraten' (13), der durch Befehl und Zwang gekennzeichnet ist und sich kaum um die Belange der Geführten kümmert, ist in unserem demokratischen Staatswesen und der heutigen Wirtschafts- und Sozialstruktur die Plattform seines Wirkens entzogen. Die der gesellschaftlichen Situation der Gegenwart entsprechende weitgehend kooperative Führung schließt eine enge Fühlungnahme mit der Gruppe und den Einklang des Handelns mit deren tieferen Bedürfnissen mit ein' (Brown 13, S.132).

Die 'Problematik des Vorgesetzten' (74) wird nicht nur aus einer Analyse der Autorität ersichtlich, sondern auch aus den Ergebnissen sozialpsychologischer Forschung (56).

Erfolgreiche Führung ist nicht nur allein durch persönlichkeitsbedingte Faktoren des Trägers einer Führungsrolle gewährleistet, sondern ebenfalls durch Faktoren auf seiten der Geführten.

Hofstätter (56) erwähnt auf der einen Seite Anlagen und Erfahrungen des Trägers der Führungsrolle, auf der anderen Anlagen, Erfahrungen und Erwartungen der Geführten sowie deren Gruppenziel und Gruppenstruktur, die, alle zusammen, wechselseitig in einem Verhältnis der 'Interdependenz' stehen (56, S.343); somit erweist sich die Führung als eine Tätigkeit, 'die im Reziprozitätsverhältnis der Gruppe gründet' (55, S.136), die Führungseignung als ein sehr 'komplexes Phänomen' (55, S.140).

Dabei bleibt hervorzuheben, daß Vorgesetzte auf eine sorgfältig erworbene Grundlage nicht verzichten können; zu den wichtigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bewältigung der Führungsaufgaben gehört auch, neben der notwendigen Führungseignung, ein solides, umfangreiches Wissen und Können.

4) Notwendigkeit und Art der Aus- und Fortbildung von Führungskräften

Aus Art, Umfang und Bedeutung der Führungsaufgaben sowie aus den für ihre Bewältigung erforderlichen Voraussetzungen ergibt sich die Notwendigkeit der Aus- und Fortbildung von Vorgesetzten im Sinne eines 'fortlaufenden Prozesses des Lernens' (M.Erdélyi 23).

Wie aus dem Vorhergegangenen ersichtlich ist, kann jedoch nicht alles, was eine Führungspersönlichkeit ausmacht, erlernt werden. Darum ist eine zweckmäßige Auslese begabter, charakterlich einwandfreier Nachwuchskräfte unerlässlich, obgleich äußerst schwierig.

Mangelnde Eignung zum Vorgesetzten kann durch keine noch so einsichtige Einwirkung von außen her kompensiert werden. Wohl aber lassen sich durch eine gediegene Aus- und Fortbildung vorhandene Anlagen zur Entfaltung bringen, Fähigkeiten entwickeln und steigern (13, 74).

Ein weiterer Beitrag zur Formung der Führungskräfte besteht darin, diesen 'die Möglichkeit zum Aufstieg zu geben und die Gelegenheit, sich mit den Anforderungen bestimmter Führungspositionen vertraut zu machen' (Faßbänder 24, S.12). Von großer Bedeutung ist ferner, die Führungskräfte eines Sozialgebildes zu einem 'einheitlichen Ganzen' zu verbinden (24).

Der jeglicher Führungsaufgabe innewohnende Doppelaspekt macht neben der Vermittlung und Vertiefung des fachlichen Wissens und Könnens die psychologische Unterweisung im Rahmen einer umfassenden Aus- und Fortbildung zum wesentlichen Bestandteil aller Bemühungen um die Förderung von Führungskräften.

Wenn wir uns im folgenden der psychologischen Unterweisung zuwenden, dann setzen wir voraus, daß diese in der Praxis in eine harmonische Ganzheit von Förderungsmaßnahmen eingebaut und auf die Besonderheiten der einzelnen sozialen Gebilde, deren Führungshierarchie und -problematik abgestimmt wird.

B. II. Zielsetzung psychologischer Unterweisung von Führungskräften

Die Unterweisung von Führungskräften, verstanden als ein Lehren, Unterrichten, ja Bilden, die ein umfassendes Sehen, Vermittlung von Kenntnissen und Ausbildung von Fähigkeiten erstrebt, beabsichtigt, bezogen auf ihre psychologische Thematik, zunächst die Hinführung zu einer psychologischen Sichtweise, ferner die Vermittlung psychologischer Kenntnisse und die Entwicklung von Führungsfähigkeiten, endlich aber, da jede Führungstätigkeit den ganzen Menschen beansprucht, als letztes und eigentliches Ziel die Förderung der Persönlichkeit.

1) Hinführung zur psychologischen Sichtweise

Die erfolgreiche Lösung einer Aufgabe setzt deren vollständige Erfassung voraus. Da jede Führungsaufgabe mit menschlichen Problemen verbunden ist, müssen auch sie gesehen und erfaßt werden.

In der Praxis geht es oft lediglich darum, das 'logisch Richtige in das psychologisch Erfolgreiche' (52) umzuformen. Es ergibt sich also die Notwendigkeit einer psychologischen Sichtweise, die die rein sachbezogene, sei sie organisatorischer, wirtschaftlicher, technischer oder juristischer Art, ergänzt. Was nützen die umfassendsten psychologischen Kenntnisse, wenn der Vorgesetzte keinen Blick für psychologische Sachverhalte und Problemstellungen besitzt.

Ein Wissen um Beurteilungskategorien setzt ihn noch nicht in die Lage, Personalbeurteilungen durchzuführen. Er muß fähig sein, einerseits auf den Gesetzen seines eigenen seelischen Gefüges aufbauend, andererseits diese verlassend, den Mitmenschen aus dessen eigener Struktur heraus zu sehen, muß gesamtpsychologische Zusammenhänge, deren Bedeutung und Auswirkung erspüren können.

Wenn diese Fähigkeit gänzlich fehlt, bleibt selbst die An - eignung des Lehrstoffes im Bereich der Seelenkunde unfrucht - bar, da psychologische Kenntnisse nicht allein durch logi - sches, sondern erst durch psychologisches Denken und Erfas - sen Farbe, Leben und Wirksamkeit erhalten.

Die Hinführung zu einer solchen Sichtweise und deren fortge - setzte Vertiefung ist daher erstes und grundlegendes Ziel , ja Prinzip psychologischer Unterweisung von Führungskräften.

2) Die Vermittlung von Kenntnissen und Steigerung der Füh - rungsfähigkeiten

Bei der mit Recht hohen Wertschätzung der psychologischen Sichtweise darf, wie wir bereits hervorhoben, die Notwen - digkeit eines gediegenen Wissens und Könnens für eine Füh - rungskraft nicht übersehen werden.

Die Vermittlung psychologischer Kenntnisse ist von der Auf - gabenstellung her genauso gerechtfertigt und notwendig wie die fachlicher. Für sie gilt in besonderer Weise, daß sie in der Zielsetzung zusammenge - sehen werden muß mit der Füh - rungsfähigkeit, weil dieses Wissen nicht totes Kapital dar - stellen, sondern sich in der Praxis bewähren, das Können steigern und das Führungsverhalten mit fundieren soll. Die psychologischen Kenntnisse müssen zweck- und zielentsprechend angewendet werden können.

Daher ist es entscheidend, auf welche Art sie erworben wer - den. Wie zu allen anderen theoretischen Gebieten gehört in erster Linie zum psychologischen Wissen die Evidenz, die nicht nur ein 'Hinsehen auf etwas, sondern immer auch ein Einsehen der Begründungen ist' (Herder 47, S. 367), die dadurch Kenntnisse zu Erkenntnissen macht.

Dabei muß sich der Lernende stets bewußt bleiben, daß Wis - sen und Können 'Dienstwerte' (Recknagel 101) sind und daß es darauf ankommt, in welcher Weise man sie gebraucht.

Das 'Wissen muß aus dem ganzen Lebensbewußtsein gespeist sein, es muß verantwortungserfüllt dem Schicksal der anderen sich zuwenden' (Herder 47, S.367). Es darf nicht in einer den Wert des Menschen mißachtenden Weise angewandt werden.

Petzelt (95) weist darauf hin, daß Kenntnisse selbst keine Verbindlichkeit bewirken; er sieht aber den Grund des Lernens darin, sie für das Ich verbindlich zu machen, d.h. als partizipatio zu vollziehen.

Die Forderung, psychologisches Wissen von seinem Ursprung nicht zu trennen, es für sich verbindlich zu machen und dem Mitmenschen verantwortungsbewußt zuzuwenden, ergibt sich für die Führungskräfte in besonderer Weise aus der Verbindlichkeit ihrer Aufgabe.

Hier geht die Zielsetzung der Kenntnisvermittlung in die der Förderung der Führungspersönlichkeit über.

Die gleiche Forderung gilt für die Steigerung des Könnens. Vielfach kommen Führungsfähigkeiten nur deswegen nicht zum Einsatz, weil persönlichkeitsbedingte Faktoren sich hemmend auswirken.

Bei der Kenntnisvermittlung muß weiterhin beachtet werden, daß umfangreiches psychologisches Wissen die Entschlußkraft und das Handeln selbst beeinträchtigen können (74). 'Je mehr er weiß, desto schwerer wird ihm das Handeln in exponierter Stellung' (Biäsch 7, S.22).

Erfahrungsgemäß ist psychologisch richtiges Verhalten eines Menschen eben nicht vorwiegend von der Summe seiner Kenntnisse abhängig.

Diese Feststellung beeinträchtigt jedoch nicht die Notwendigkeit, den Führungskräften fundiertes psychologisches Wissen zu vermitteln, sondern bekräftigt die Forderung, Wissen und Können der Bewältigung von Führungsaufgaben zu machen.

3) Förderung der Persönlichkeit

Was vom dienenden Rang des Wissens und Könnens gesagt wurde, gilt gleichfalls für die psychologische Sichtweise. Auch sie zählt nicht zu den Selbstwerten. Beim Menschen selbst liegt die Entscheidung, in welchen Dienst er sie stellt. Auf die Formung des Einzelnen kommt es also letzten Endes an.

Jede Aus- und Fortbildung muß dieses Ziel anstreben, auf dem Gebiet der Psychologie aber ist es von größter Bedeutung, denn kein Mensch hat das Recht, in das Seelenleben eines anderen einzutreten, es sei denn mit der Haltung der Ehrfurcht, die den Kern der Liebe darstellt.

Um psychologisches Wissen nicht als technische Handhabe zu mißbrauchen, sondern es in den Dienst der überindividuell verpflichtenden Aufgabe zu stellen, bedarf es der Persönlichkeit (103), eines 'in seinen Anlagen voll entfalteten und gefestigten, zur Reise und Selbständigkeit gelangten Menschen', der nach Vervollkommenung strebt, der 'aus der Kraft seines individuellen Wesens bestimmenden Einfluß auf seine Umgebung ausübt und in der Mitverantwortlichkeit für diese zugleich empfänglich ist für deren Eindrücke und Forderungen' (Herder 47, S. 250).

Entfaltung und Förderung der Persönlichkeit ist somit letzte und eigentliche Zielsetzung psychologischer Unterweisung. Jede Führungstätigkeit erfordert den Einsatz des ganzen Menschen, nicht nur die souveräne Beherrschung einer noch so ausgefeilten Führungstechnik. Gerade die menschlich Qualität des Vorgesetzten, sein, wie es Biäsch (8) formuliert, 'charaktervolle, natürlich-menschliche und soziale Haltung' (S.282) ist ausschlaggebend; denn neben Dienstgewalt und Prestige ist es vor allem die innerlich begründete Autorität, auf der die Wirkung einer Führungskraft beruht.

Organisatorische und fachliche Qualitäten allein sind für einen Vorgesetzten unzureichend. 'Noch wichtiger als seine geistigen Fähigkeiten sind sein Charakter und sein Persönlichkeit' (L.F. Urwick, 121, S.43). Der Mensch reift in praktischer Erfahrung, in der Auseinandersetzung mit der Umwelt und sich selbst und in vertender Stellungnahme, im Vernehmen der und im verbindlichen Handeln den objektiven Forderungen absoluter Geltung gegenüber, von denen aus letztlich die Führungsaufgaben gesehen werden müssen.

Das äußere Verhalten eines Vorgesetzten, die Motive seines Handelns also sollten jener inneren Haltung entsprechen, die eine gereifte Persönlichkeit kennzeichnet.

Inhalt, Methodik und Mittel der Unterweisung müssen so geartet sein, daß sie geeignet sind, diesem Ziel der Persönlichkeitsförderung weitgehend nahezukommen.

Die für Führungskräfte typischen Fehl- und Schutzhaltungen, die Divergenz von äußerem Verhalten und innerer Einstellung, müssen für jeden Einzelnen aufweisbar und überflüssig werden.

Es geht der psychologischen Unterweisung in ihrer letzten und eigentlichen Zielsetzung nicht darum, die Förderung der Persönlichkeit auf dem Wege der Fremderziehung zu erreichen, sondern darum, in dem ihr möglichen Rahmen die Voraussetzungen zu schaffen, die es den Führungskräften ermöglichen, sich in dauernder und eigenverantwortlicher Weise um Selbstverwirklichung zu bemühen.

In diesem Zusammenhang sei auf die Bedeutung des Leitbildes hingewiesen. Däumling hat in seinem Sammelreferat (18) die Leitbildwirkung für die personale Entfaltung untersucht und diesen Begriff in seiner Vorlesung (19) auf die Führungstätigkeit bezogen. Er stellt fest, daß ein Mensch durch innere Bilder, die seiner Mitwelt und deren Verhalten angeglichen sind, wesentlich geformt wird. Es handelt sich dabei 'um die Verankerung erfahrungsvermittelter Ordnungskräfte im Unbewußten, ein Vorgang, der auch als Disziplinierung bezeichnet werden kann' (18 S.93). Thomae (115) spricht von Leitbildern als Verhaltensregulative. Da sie ganzheitlich prägend und formend wirken, beanspruchen sie besondere Beachtung für die Persönlichkeitsförderung.

B: III. Thematik psychologischer Unterweisung

Die Inhalte, die den Gegenstand der psychologischen Unterweisung bilden, ergeben sich aus den in B II dargelegten Zielsetzungen.

Führungskräfte 'vertreten ihre Gruppe nach außen und wirken als ihr Symbol und Sprecher' (Francis 26, S.70). Sie repräsentieren den Gesamtwillen eines Sozialgebildes, sollen die Verwirklichung dieses Willens garantieren und mit der Hilfe von Mitarbeitern erreichen.

Dazu bedarf es eines bestimmten Maßes an Menschenkenntnis, was auch aus den dargelegten Zielsetzungen hervorgeht. Deshalb muß diese das erste Thema psychologischer Unterweisung darstellen.

1) Menschenkenntnis

Der im Titel eines Buchabschnitts von Kroeber-Keneth (74) herausgestellte Hinweis: 'Das Elend unserer Menschenkenntnis' und der von Goossens (33, S.445ff) angeführte Vergleich bezüglich der Handhabung von sachlichen und menschlichen Problemen im Berufsleben scheint der geeignete Ausgangspunkt zu sein, Führungskräfte in Menschenkenntnis zu unterweisen. Die Alltagsnähe der praktischen Erfahrung verleitet zu der Einstellung, man habe selbst einen sicheren Blick für Wesen, Eigenart und Begabung eines Mitmenschen. Unser psychologisches Selbstvertrauen wird jedoch durch eine Reihe empirischer Untersuchungsergebnisse (87,74) und die oft zu erlebenden vielfach verhängnisvollen Auswirkungen einer auf psychologischem Gebiet mangelhaft fundierten Führungstätigkeit widerlegt.

Die für den Umgang mit komplizierten und kostspieligen Maschinen geforderte Ausbildung steht in keinem Verhältnis zu derjenigen, die man von Führungskräften verlangt, welche mit Menschen umzugehen, ja sie zu führen haben.

Für eine verantwortungsvolle Führungstätigkeit kann die vorwissenschaftliche Menschenkenntnis allein nicht ausreichend sein. Da sie begrenzt und dem subjektiven Fehlurteil unterworfen ist, muß sie durch die psychologische Unterweisung objektiviert und erweitert werden.

Die grundlegenden Erkenntnisse der allgemeinen Psychologie, der Charakterkunde und Entwicklungspsychologie sowie spezielle Fragenkomplexe wie die Psychologie der Frau und des Alterns, Bedürfnisse, Einstellungen und Erwartungen des arbeitenden Menschen müssen, wie auch die empirische Untersuchung von E.Küchle (77) gezeigt hat, vermittelt werden. Die Unterweisungspraxis hat dieser Notwendigkeit bereits weitgehend Rechnung getragen.

Mit der Erarbeitung dieser Stoffgebiete im Sinne der von Däumling (19) geforderten Entnaivisierung muß eine klärende Selbstauseinandersetzung einhergehen, weil eigene Einstellung, Artung und eigenes Vorurteil der wirklichkeitszugewandten Menschenkenntnis hinderlich im Wege stehen oder im Wege stehen können. Die Auswirkung der Erkenntnis des eigenen Wesens sieht Hofstätter (57) in der Verminderung der projektiven Fehlerneigung.

Für jedes Unterweisungsthema fordern die Uneinheitlichkeit in der Verwendung psychologischer Ausdrücke und das Vorhandensein verschiedenartiger Vorstellungen, die mit diesen Ausdrücken verknüpft werden, eine Klärung der zugrunde liegenden Sachverhalte und ihre Zuordnung zu klaren Begriffssystemen.

Welch ein Segen eine gute Menschenkenntnis für die Führungskraft und ihre Mitarbeiter bedeutet, vermag allein schon die Praxis der Personalbeurteilung zu zeigen.

2) Personalbeurteilung

Fast alle Führungskräfte im Sinne von A III sehen sich der Aufgabe gegenübergestellt, Personalbeurteilungen durchzuführen. Als Gegenstand psychologischer Unterweisung beanspruchen sie besondere Aufmerksamkeit wegen der im vorhergehenden Abschnitt erwähnten Fehlermöglichkeiten und der Konsequenzen für das persönliche Schicksal der Beurteilten.

Die Beurteilungsbögen einer staatlichen Schule, eines Industriebetriebes, einer Versicherungsgesellschaft, einer Stadtverwaltung und der Bundeswehr, die wir zur Orientierung herangezogen haben, verlangen vom Vorgesetzten konkrete Stellungnahme bezüglich Verhalten, Charakter, Eignung und Leistung. Dieser Anforderung jedoch sind Führungskräfte ohne konsequente Schulung nicht gewachsen.

Die Unterweisung auf diesem Gebiet wird zunächst von der Notwendigkeit, dem Sinn und den Möglichkeiten des Beurteilungswesens ausgehen und die Vor- und Nachteile der verschiedenen Beurteilungsarten darlegen, bevor sie auf die eigentliche Durchführung dieser Aufgabe eingeht.

Der Inhalt der Beurteilung soll sich auf die Bezirke erstrecken, die dem Vorgesetzten zugänglich und für das Sozialgebilde bedeutsam sind. Goossens (33) fordert von der Führungskraft 'ein möglichst objektives Bild des Beurteilten .. unter Berücksichtigung seiner Arbeit und Arbeitsumgebung' (S.386).

Neben einem den Erfordernissen entsprechend zusammengestellten Vordruck, wie ihn z.B. Dirks (21), Kroeber-Keneth (76) und Scherke (108) vorgelegt haben, sind eine genaue Menschenbeobachtung und eine gute Menschenkenntnis sowie Objektivität und Vorurteilslosigkeit Voraussetzungen dafür, gute Beurteilungsunterlagen zu erhalten. Mit einer 'vorschnellen Urteilsbildung und Abstempelung eines Menschen' (Goossens 33, S.387) ist es nicht getan.

Führungskräfte sollen daher durch die Unterweisung über eine beschreibende, exakte Menschenbeobachtung befähigt werden, ein sowohl dem Gesamtwillen des Sozialgebildes als auch dem Beurteilten dienendes, einsichtiges, objektives Urteil abzugeben, und es in möglichst einheitlichen Begriffen klar zu fassen. Die Unterscheidung von Verhaltens-, Wesens-, Leistungs- und Haltungsbegriffen, wie sie Ph. Lersch (80) vorgenommen hat, ermöglicht eine überschaubare Ordnung.

3) Gruppenbeziehungen

Um Führungsaufgaben meistern zu können, genügt es noch nicht, Mitmenschen gerecht zu beurteilen, also das So-Sein des Individuums, seine Leistung, sein Verhalten einsichtig zu werten und den Einzelnen richtig zu behandeln.

Der Vorgesetzte sieht sich ja nicht nur Einzelmenschen gegenüber. Er hat es mit Gruppen zu tun, welche ein Eigenleben führen, auf die ihr angehörenden Menschen Einfluß nehmen und selbst von diesen bestimmt werden. Ihre Eigenart, ihre 'Schwankungen des Gefühlslebens' (13) und 'Rollenerwartungen' (55) bestimmen den Erfolg seines Führungsverhaltens mit.

Daher ist es ein wichtiges Anliegen der psychologischen Unterweisung, Führungskräfte mit Gruppenbeziehungen bekannt zu machen, ihr Augenmerk auf sozialpsychologische Aspekte zu richten, welche für den Menschen als einem Sozialwesen, dessen Stellung und dessen Bezüge in der Gemeinschaft, bedeutsam sind.

All jene sozialpsychologischen Sachverhalte grundsätzlicher und spezieller Art, die die betreffende soziale Konfiguration, Vorgesetzte, Mitarbeiter und deren Beziehungen untereinander, betreffen, sollten also Gegenstand der Unterweisung sein.

Die von Ph.Lersch (82) zugrundegelegte sozialpsychologische Systematik gestattet es, den Rahmen festzulegen, innerhalb dessen die Auswahl des Stoffes vorgenommen und den Erfordernissen der jeweiligen Unterweisungssituation angepaßt werden kann.

Für Lersch ergeben sich die Aufgaben einer Analyse des Milieus, der Struktur und der Dynamik einzelner Sozialgebilde.

Das Gruppenmilieu: 'Im Erlebnis der ihr Angehörenden besitzt die Gruppe eigenständige und dem Wechsel ihrer Mitglieder überdauernde Realität' (Hofstätter 57, S.196).

Für Führungskräfte gilt es, die milieuspezifischen Prägungskräfte der Sozialgebilde, die als objektive Wirklichkeiten unser Verhalten mit bestimmen, in ihrer Wirksamkeit zu erfassen.

Die Gruppenstruktur: Innerhalb der Gruppe erfüllen die einzelnen Mitglieder bestimmte Funktionen, die einen Bezug zum Ganzen und einen untereinander aufweisen. Die Gliedfunktion, die jeder einzelne ausübt, ist durch seinen Status gekennzeichnet, das ist der Stellenwert innerhalb des Ganzen, und durch seine Rolle, also das Insgesamt der Verhaltensweisen, die mit dem entsprechenden Status verbunden sind.

Für die soziale Konfiguration als einer strukturierten Einheit ist der 'thematische Eigengehalt' der Rolle bedeutsam; er bezieht sich auf die Erwartungen, die man dem Rollenträger berechtigter Weise entgegenbringt; so zB dem Träger einer Vorgesetztenrolle. Bedeutsam ist ferner der Bezug von Rolle und Individuum.

Auf beide Sachverhalte wird die psychologische Unterweisung von Führungskräften besonders einzugehen haben.

Die Gruppendynamik umfaßt die Entstehung von Gruppen (hierbei haben vor allem die 'informellen Gruppen' eine starke Beachtung gefunden), den Wandel von Strukturen, das interpersonale Geschehen (gemeint ist das Geschehen zwischen den Rollenträgern der Gruppe), die Gruppenatmosphäre, die als Betriebsklima schlagwortartig Bedeutung erlangt hat, und die Gruppenleistung.

Die Auseinandersetzung mit diesen, von Lersch zusammenhängend dargelegten, Problemkreisen schafft neben der bereits erwähnten 'Entnaivisierung' (19) einen beachtlichen Teil der Voraussetzungen für eine fundierte Menschenführung, da ja die den Führungskräften gestellten Aufgaben in einem Sozialverband, mit Hilfe von Gruppen, zu bewältigen sind.

Innerhalb dieses Unterweisungsgegenstandes ergibt sich eine besonders enge Berührung mit soziologischen Gesichtspunkten und Sachverhalten, die daher ebenfalls herangezogen werden müssen.

4) Menschenführung

Menschenführung als Hauptfunktion der Führungskräfte soll sowohl objektive Leistung als auch subjektive Befriedigung aller Mitarbeiter in der beruflichen Tätigkeit gewährleisten. Wie eng beide Forderungen miteinander verknüpft sind, drückt A. Mayer (86) für den Bereich der Wirtschaft aus, indem er darauf hinweist, daß der Betrieb ein Optimum an Leistung seiner Menschen nur erreichen kann, wenn er selbst ein Optimum aller Voraussetzungen schafft, die es diesen Menschen ermöglichen, durch ihre Arbeit im Betrieb zur vollen Entfaltung ihrer personalen und sozialen Werte zu gelangen. Die 'Hawthorne-Experimente' haben die Richtigkeit dieser Aussage deutlich bewiesen.

Das gleiche gilt für alle übrigen Sozialgebilde. Von diesen Bemühungen aus erfahren alle zur Anwendung gelangenden Führungsmaßnahmen ihre Wertung und alle Prinzipien der Menschenführung ihre Grundlegung.

Mit den beiden Begriffen 'Führungsmaßnahmen' und 'Prinzipien der Menschenführung' ist der Inhalt der psychologischen Unterweisung auf diesem Gebiet vorwiegend umschrieben; denn die wertgerichtete Führung von Menschen besteht in der richtigen Anwendung geeigneter Führungsmaßnahmen unter Beachtung gewisser Führungsprinzipien durch geeignete Vorgesetzte.

Die gebräuchlichsten Führungsmaßnahmen sind die verschiedenen Weisen der sachlichen Forderung, der Kontrolle, der Ausführung und der Stellungnahme zur Leistung (19).

Der Vorgesetzte muß jedoch nicht nur um diese ihm zur Verfügung stehenden Arten wissen, sondern muß auch die möglichen Auswirkungen von vornherein einbeziehen lernen, um im Einzelfall die zweckmäßigste Maßnahme auswählen zu können.

Die Unterweisung wird also jeweils die einzelnen Formen der Führungsmaßnahmen im Hinblick darauf zu behandeln haben.

Die Möglichkeiten der sachlichen Forderung erstrecken sich auf Kommando, Befehl, Auftrag, Anweisung und Anregung; die Kontrolle der Ausführung kann auf dem Wege der Vollzugsmeldung, des Berichtes oder der Befragung vor sich gehen, und die Stellungnahme zur Leistung umfaßt positive und negative Formen (19, 35, 74, 4).

Wegen des notwendigen andauernden persönlichen Kontaktes des Vorgesetzten mit seinen Mitarbeitern ist ferner eine Erörterung des Gesprächs und der verschiedenen Gesprächs - formen notwendig, ebenso eine Behandlung der Planung, Vorbereitung und Durchführung von Konferenzen und Sitzungen. Wenn nämlich durch die Konferenz, wie es Fayol behauptet, ein Ziel in einem Zehntel der Zeit erreicht werden kann, die man ohne sie dafür benötigt hätte (w.Moede 89), dann läßt sich der häufig auftretende und beklagte Leerlauf durchgeführter Konferenzen nur durch eine geeignete Schulung der verantwortlichen Kräfte beheben.

Hinsichtlich der Prinzipien der Menschenführung liegt das Schwergewicht bei den subjektiven Voraussetzungen des Vorgesetzten, nämlich auf der wertgerichteten Grundhaltung einer gereiften Persönlichkeit. Nur sie ist imstande, den Forderungen, die sich hierbei ergeben, gerecht zu werden.

In anschaulicher Weise benennt Däumling (19) vier Prinzipien der Menschenführung:

das Echoprinzip, das Schale- und Kernprinzip, das Anklopf- und das Konzertprinzip.

Das Echoprinzip, worunter die Abhängigkeit des Verhaltens anderer vom eigenen Verhalten verstanden wird, erfordert vom Vorgesetzten eine Selbstklärung, die eigene Unzulänglichkeiten erkennen läßt und, soweit als möglich, beseitigt, zumindest jedoch in Rechnung stellt. Möglichkeiten hierfür sieht Däumling in der Lebenslaufanalyse und in einer Verhaltenskritik.

Das Prinzip von Schale und Kern weist auf die äußere Erscheinung und den dahinter verborgenen personalen Kern eines Menschen hin und legt dem Vorgesetzten nahe, dem Mitarbeiter wertachtend gegenüberzutreten.

Beim dritten Prinzip der Menschenführung geht es um die Distanz, die dem anderen die Möglichkeit gibt, aus sich herauszutreten und freiwillig das zu tun, was von ihm gewünscht wird. Als Forderung ergibt sich die lediglich 'tangentielle' Einwirkung im Unterschied zu massiven Maßnahmen. Das bloße Verhalten des Vorgesetzten, die Einschaltung Dritter oder direkte Gespräche sollen den Geführten in seinen Entschlüssen, wenn möglich, nur tangieren, damit die persönliche Entscheidungsfreiheit des Mitarbeiters, soweit als möglich, gewährleistet bleibt. Sie gehört ja mit zu den Fundamenten der Arbeitsfreude und Arbeitsbefriedigung, ohne die ein ersprießliches Schaffen auf die Dauer nicht denkbar ist.

Unter dem vierten Prinzip versteht Däumling das notwendige Zusammenspiel von Gruppenmitgliedern und Führenden.

Die Ausführungen dieses Kapitels zeigen, daß die Unterrichtung in Menschenführung über die Stoffvermittlung letztlich auf eine Selbsterziehung der Führungskräfte hinausläuft, und machen deutlich, daß die grundlegenden Anliegen der psychologischen Unterweisung in diesem entscheidenden Punkt sich mit denen der Erwachsenenbildung treffen; denn auch deren Aufgaben sieht Raederscheidt (99) in der Entfaltung des Menschen, seiner Fähigkeiten, in der 'inneren Festigkeit und im Gewinn einer Haltung als Persönlichkeit' (S. 1015).

Das weitreichende Wirken von Vorgesetzten läßt erkennen, daß diese Forderungen für Führungskräfte besonders dringlich sind.

Da sie von jeder Art der Führungstätigkeit erhoben werden, darf sie die psychologische Unterweisung nie aus dem Auge verlieren.

5) Relevante Bereiche der Praktischen-Psychologie

Was nach dem bisher Dargelegten in der Thematik der psychologischen Unterweisung noch zu erwähnen bleibt, ist die Anwendung der wissenschaftlich-psychologischen Erkenntnisse auf die den Führungskräften entsprechenden Tätigkeitsbereiche.

Auch hier richtet sich der Inhalt der Unterweisung einmal nach der Zugehörigkeit der zu unterweisenden Führungskräfte zu einem der genannten sozialen Gebilde, zum anderen nach der Funktion, die die einzelnen Führungskräfte in diesen Gebilden zu erfüllen haben, bzw. in Zukunft erfüllen sollen.

Die Aufgliederung der Praktischen-Psychologie nach den einzelnen Lebensbereichen, wie sie A.Däumling (19) vorgenommen hat, gibt die in Frage kommenden Gebiete an.

Für den persönlichen Entfaltungsbereich werden die pädagogische, die medizinische und die Pastoralpsychologie genannt.

Im Rahmen des beruflichen Tätigkeitsbereichs unterscheiden wir die Arbeits- und Berufspsychologie, die Betriebs- und Verwaltungs- sowie die Konsum- und Werbepsychologie.

Im öffentlichen Sicherungsbereich ist es die forensische, die politische und die Verkehrspsychologie, und für den kulturellen Gestaltungsbereich wird auf die Sport-, Film- und Pressepsychologie hingewiesen.

Die in Frage kommenden Stoffgebiete müssen in methodischer Hinsicht dem Gesamtbereich eingeordnet werden, der das Tätigkeitsfeld der Führungskräfte darstellt.

B: IV. Mittel psychologischer Unterweisung

Zur Übermittlung, Vertiefung und Veranschaulichung des stofflichen Inhalts und zur Verwirklichung der angestrebten Ziele muß sich die Unterweisung verschiedener Mittel bedienen.

Die in der Begriffsklärung aufgewiesene Bedeutung des Ausdrucks 'Mittel' als des um seiner Wirkung willen Angewandten umfaßt sowohl die Möglichkeiten des gesprochenen und geschriebenen Wortes als auch die übrigen bewährten alten und neu sich anbietenden Möglichkeiten pädagogischer Praxis.

Die Auswahl, Verwendung und Kombination verschiedener zur Verfügung stehender Möglichkeiten unterliegen den pädagogischen Erfordernissen der Unterweisung als einem Erziehungs- und Bildungsanliegen; sie ordnen sich methodischen Gesichtspunkten unter.

Im folgenden wenden wir uns den gebräuchlichsten Mitteln psychologischer Unterweisung zu, um sie kurz zu umreißen, ohne die didaktischen und methodischen Fragen systematisch zu behandeln.

Unser Hauptaugenmerk aber soll im Anschluß daran einem dieser Unterweisungsmittel gelten, das das eigentliche Anliegen unserer Arbeit darstellt, dem Film.

1) Das gesprochene Wort

a. Der Vortrag

Vorträge, genauer gesagt, Lehrvorträge als geschlossene, mündlich übermittelte 'sprachliche Darstellungen' (58) ermöglichen eine 'darbietende Lehrweise' (122).

Der Stoff kann systematisch behandelt, folgerichtig entwickelt und dem Zuhörer ausführlich dargelegt werden. Die vorhandene Zeit kann ökonomisch genutzt, wichtige Problemstellungen und Bezüge können aufgewiesen und besondere

Akzente gesetzt werden. Gegenüber dem geschriebenen Wort spielen die akustischen Möglichkeiten eine große Rolle.

Da jedoch kein sprachlicher Gedankenaustausch zwischen Zuhörern und Vortragendem erfolgt, besteht die Gefahr, daß der Redner Monologe hält, weil er nicht kontrollieren kann, ob die Anwesenden mitgehen.

Daher gelten für den Lehrvortrag die Forderungen größtmöglicher Anschaulichkeit (127), fesselnder Darstellung und einer klaren Gliederung.

Es ist ferner notwendig, den dargestellten Inhalt wiederholend, sichernd und erweiternd aus neuen Perspektiven zu behandeln, wozu andere Unterweisungsmittel zweckmäßig ergänzend herangezogen werden.

b. Die Vortragsdiskussion

Die Diskussion im Anschluß an einen Vortrag gibt dem Zuhörer die Möglichkeit, Fragen zu stellen, Einwände zu erheben, seine eigene Stellungnahme abzugeben. Dadurch können Mißverständnisse aus dem Wege geräumt und undurchsichtig gebliebene Sachverhalte geklärt werden.

Der Redner kann sich darauf beschränken, die ihm gestellten Fragen zu beantworten, kann es aber auch zu einer echten Diskussion kommen lassen, wobei alle Teilnehmer fragen, antworten, Behauptungen aufstellen, Zweifel kundtun oder widersprechen können.

Schließlich kann aber auch eine Mischform zwischen Fragenbeantwortung und Diskussion gewählt werden (E.Müller 92). Für die Vortragsdiskussion gelten die allgemeinen Diskussionsregeln, die vor allem der Diskussionsleiter beherrschen und verwirklichen muß. H. Reiring (102) vermerkt, daß es darum geht, tote Punkte zu überwinden, Abschweifende zum Thema zurückzuführen, zur Sachlichkeit anzuhalten, die Diskussionsbeiträge in den Gesamtrahmen einzufügen, einzelne Teilnehmer zur Aussage zu bewegen, andere zurückzuhalten.

Bei der Mischform werden zunächst einige Probleme gemeinsam diskutiert, wonach der Redner zu den noch offenstehenden Fragen abschließend Stellung nimmt (92).

Ein wesentlicher Vorteil der an eine mündliche Darbietung anschließenden Diskussion ist es, daß alle Teilnehmer durch den im Vortrag behandelten Stoff einheitliche Bezugspunkte und konkretes Material erhalten und, auf diesem Fundament aufbauend, durch die Ausführungen angeregt, selbsttätig mitarbeiten können.

c. Das Rundgespräch

Das Rundgespräch, die 'eigentliche Grundform der Diskussion' (E.Müller 92), besteht in einer 'gemeinsamen Denk- und Redeform' (Reiring 102), die auf gegenseitige Anregung und auf die Klärung eines Problems oder Sachverhalts ausgerichtet ist.

Die Teilnehmer sollen nach Möglichkeit in einer kreisförmigen Anordnung sitzen, sich gegenseitig sehen und sich in einer ungezwungenen Atmosphäre bewegen können (92). Es ist Aufgabe des Diskussionsleiters, dafür zu sorgen, daß das Rundgespräch nicht zu einer unverbindlichen Unterhaltung ausartet; Thema, Zusammenhänge und Ergebnisse müssen von ihm dauernd im Auge behalten werden.

Da Selbständigkeit ein wesentliches methodisches Prinzip für die Ausbildung von Führungskräften darstellt, sind Diskussionen bevorzugte Unterweisungsmittel. In ihnen wird aus dem Blickpunkt der eigenen Erfahrung argumentiert, Urteil und Vorurteil erfahren in der Stellungnahme anderer und im Vergleich mit deren Meinungen Würdigung oder Kritik.

Bloßes Meinen und unbegründete Annahmen werden durch das Bemühen, ihnen sprachlichen Ausdruck zu verleihen, sowie durch Gegenargumente fragwürdig.

Darüber hinaus ergeben Inhalt, Verlauf und Ergebnis solcher Diskussionen wertvolle Hinweise auf den 'geistigen Präsenzstand' (58) und Fortschritt der zu Unterrichtenden und damit auf Art und Umfang weiterhin notwendiger Unterweisungsbemühungen.

d. Podiumdiskussion, Forum, Debatte

Podiumdiskussion, Forum und Debatte sind weitere Gesprächsarten, die in der psychologischen Unterweisung von Führungskräften zur Anwendung gelangen können.

Die Podiumdiskussion wird vorzugsweise vor einem größeren Personenkreis angewandt. Die auf einem Podium diskutierenden Gesprächspartner beziehen die Zuhörer zunächst nicht in die Diskussion ein, sondern sollen diese erst mit der Problematik vertraut machen und ihnen das Für und Wider gewisser Standpunkte darlegen. Die Gegensätzlichkeit ihrer Meinungen und deren Begründungen konfrontieren den Zuhörer mit seinem eigenen Standpunkt oder fordern zur Stellungnahme auf.

Das Forum ist keine eigentliche Diskussion, sondern vielmehr eine 'Fragebesprechung mit wechselnden Antwortgebern' (E.Müller 92).

Die im Forum sitzenden Personen äußern sich zu bestimmten Fragen, die aus dem Zuhörerkreis gestellt werden. Den Vorteil dieser Gesprächsform sieht Müller darin, daß sie bestimmte, negativ wirkende Führungsgewohnheiten überwinden hilft.

Die Debatte, auch Streitgespräch genannt, ist für die Unterweisung nur insofern bedeutsam, als Führungskräfte in der Lage sein müssen, Mitarbeitern gegenüber, die unbedingt recht behalten wollen, ihren Standpunkt zu verteidigen und Haltung zu bewahren.

B: IV.

2) Das geschriebene Wort

Unter den psychologischen Unterweisungsmitteln des geschriebenen Wortes sind vor allem Bücher, Zeitschriften und das Informationsblatt zu nennen.

a. Bücher

Bücher sind neben dem gesprochenen Wort sowohl für den Teilnehmer der Ausbildung als auch für den Leiter unentbehrlich. '... nur über das Buch gewinnt er die Möglichkeit, selbständig in die Begegnung mit den geistigen Fragen zu gelangen' (W.Lenartz 79).

Darum ist es notwendig, Führungskräfte an die entsprechende Literatur heranzuführen und ihnen geeignete Hinweise für den Umgang mit ihr zu geben. Die wichtigsten Bücher können in Übungen besprochen und diskutierend durchgearbeitet werden. Sie können aber auch zur Eigenlektüre empfohlen und als Arbeitsgrundlage vorausgesetzt werden. Dabei ist jedoch zu beachten, daß der trockene Stil und die zum Teil wenig fesselnde Darstellung, die fehlende Anschaulichkeit und der Umfang mancher Bücher eine Abneigung gegen eine intensive Lektüre bewirken können und nicht dazu angetan sind, Vorurteile gegenüber Büchern mit psychologischem Inhalt zu nehmen.

Weiterhin ist ein Gesichtspunkt von Bedeutung, den M. Keilhacker (64) aufgewiesen hat: Der umwälzende geistige Einfluß des Buches wurde durch die Technik ermöglicht, aber durch diese auch wieder überwunden, vor allem durch die vollkommeneren Einrichtungen von Telegraf, Telefon, Film und Funk. Keilhacker verweist auf das Bedürfnis, wieder unmittelbar hören und sehen zu wollen.

Die psychologische Unterweisung von Führungskräften muß diesen Verhältnissen Rechnung tragen, ohne jedoch auf das geeignete Buch zu verzichten.

b. Zeitschriften

Zeitschriften sind eher dazu angetan, in unserer schnelllebigen Zeit gelesen zu werden, weil sie weniger umfangreich sind als Bücher. Hinzu kommt die durch kürzere Beiträge verschiedener Autoren bewirkte Auflockerung, die ebenfalls das Lesen

zeitlich erleichtert und meist anziehend wirkt. Mit dem Buch gemeinsam besitzt die Zeitschrift den Vorteil, daß man sich in Ruhe mit dem Inhalt auseinandersetzen und unverstanden Gebliebenes nochmals nachlesen kann.

Durch eine entsprechende Auswahl mehrerer Autoren und durch Kontakte mit der Leserschaft kann eine Zeitschrift auf die wirklichen Bedürfnisse der Praxis abgestellt werden. Sie besitzt daher dem Buch gegenüber den Vorteil einer größeren Aktualität, während das Buch sich größerer Geschlossenheit erfreut. Hinweise auf Neuerscheinungen, kritische Buchbesprechungen, die lebensnahe Art der Meinungswiedergabe und evt. abweichende Ansichten verschiedener Autoren vermögen dazu beizutragen, einen Einfluß auf die Leserschaft auszuüben, der im Sinne einer Dauerwirkung einen Erziehungsprozeß in die Wege leitet, der mithilft, die Anliegen der psychologischen Unterweisung zu verwirklichen.

Die gegenwärtig vorhandenen, für die Praxis gedachten, vorwiegend nicht für Psychologen bestimmten Zeitschriften (136,137, 138,u.a.m.) haben sich gut bewährt. Ihre tatsächliche Wirkung läßt sich jedoch schwer abschätzen.

c. Das Informationsblatt

Das Informationsblatt, entweder gedruckt oder vervielfältigt, kann als Unterweisungsmittel den verschiedensten Gegebenheiten angepaßt und vielseitig verwendet werden, da es von den verantwortlichen Kräften jeweils selber zusammengestellt wird.

Es kann in kurzer und übersichtlicher Weise Geschriebenes, Bildhaftes und Graphisches enthalten, über Tatsachen und Zusammenhänge informieren und anderweitige Bemühungen ergänzen.

Verwendung finden kann es sowohl in geschlossenen Schulungsveranstaltungen, wie auch als Beilage für einzelne Führungsgruppen in bestimmten Publikationen, als periodisch erscheinender Informationsbericht oder als Werkzeitschrift eines Betriebes.

3) Sonstige Mittel

Von den gebräuchlichsten Mitteln psychologischer Unterweisung wären noch das Bild, die Karikatur und die Zeichnung zu nennen, von den neueren Möglichkeiten Tonband, Tonbild und schließlich der Film.

a. Bild, Zeichnung und Karikatur

Bild, Zeichnung und Karikatur dienen der Unterstützung des Wortes, können in bestimmten Fällen aber auch für sich allein sprechen. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Dieses Schlagwort erhält seine Rechtfertigung aus der Tatsache, daß wir 9/10 aller Erkenntnisse dem Gesichtssinn verdanken (101). Lersch (80) bezeichnet das Auge als den gegenständlichsten Sinn, der uns eine objektivere Welt vermittelt, und kennzeichnet den Menschen als ein Augenwesen.

Daher muß das Bild in der psychologischen Unterweisung eine wichtige Rolle spielen. Es erfüllt ja den Grundsatz der Anschaulichkeit, welche eine der wichtigsten didaktischen Forderungen (Pestalozzi) darstellt.

Eine verbreitete Verwendung in der pädagogischen Praxis hat das Projektionsbild gefunden. Die erleuchtete Fläche im abgedunkelten Raum erreicht eine Konzentration der Aufmerksamkeit auf die bildliche Darstellung, 'die mit dem Wort die nicht zugängliche Wirklichkeit klarer und bestimmter faßbar macht, als es der sprachlichen Darstellung möglich ist' (Hörburger-Simonis 58, S. 312).

Die Zeichnung unterstützt das Wort, macht es verständlicher und bewirkt eine übersichtliche Vereinfachung. Dem Bild gegenüber besitzt sie den Vorteil, sich den vorhandenen Gegebenheiten besser anpassen zu können. Durch Verwendung verschiedener Farben wird die Anschaulichkeit vergrößert und die Wirksamkeit erhöht.

Zu den verschiedenen Arten der Zeichnung gehören die Skizze, die durch eine räumliche Anordnung verschiedenartige Beziehungen kenntlich macht, die Faustskizze, die ein Sche-

ma veranschaulicht, die Umriß- oder Durchschnittsskizze, die plastische Skizze und die form- und raumgetreue Darstellung (58).

Die Karikatur, ein einfaches Linienbild, ist eine Sonderform der Zeichnung und kann in humorvoller Weise Sachverhalte und Beziehungen ausdrücken.

b) Das Tonband

Das Tonband zählt zu den neueren pädagogischen Unterweisungsmitteln. Durch das Münchner 'Institut für Film und Bild in Unterricht und Wissenschaft' wurde durch theoretische und praktische Arbeiten auf dem Gebiet der Tonträger seine Anwendung gefördert und seine Zweckmäßigkeit für Schule, Jugend- und Erwachsenenbildung nachgewiesen. Die vom gleichen Institut herausgegebene Zeitschrift 'Film - Bild - Ton' ist den optisch-akustischen Unterrichtsmitteln gewidmet.

Beim Tonbandgerät handelt es sich um ein akustisches Aufnahme und Wiedergabegerät. Das Magnetband kann mit seiner ganzen (Vollspur) oder seiner halben Breite (Doppelspur) Verwendung finden. Die freie Hälfte der Doppelspur gestattet eine weitere Aufnahme bei gleicher Länge. Neuerdings gibt es auch Bänder mit $1/3$ und $1/4$ Spurbreite.

Innerhalb der psychologischen Unterweisung von Führungskräften kann das Tonband entweder zum Abspielen einer Tonkonserve oder zu einer aktuellen Eigenaufnahme herangezogen werden. Die Tonkonserve dient dem Zweck, ergiebige akustische Vorgänge in gestalteten Programmen darzubieten.

Die Eigenaufnahme soll bestimmte Äußerungen festhalten, um sie später vergegenwärtigen zu können (135).

Beide Möglichkeiten werden in der Unterweisung immer häufiger mit Erfolg genutzt.

c. Das Tonbild

Das Tonbild verbindet Hören und Sehen, ähnlich wie der Film, unterscheidet sich jedoch von diesem vor allem durch den Mangel, realitstische Bewegungseindrücke zu vermitteln.

In einer als Manuskript erschienenen Veröffentlichung des Rationalisierungskuratoriums der Dtsch.Wirtschaft (100), auf die wir uns im folgenden beziehen, wird die Tonbildschau mit einer Bilderbuchgeschichte vergleichen. Eine in einem bestimmten Rhythmus nacheinander gebotene Vielzahl von Bildern bringt einen Ablauf zur Darstellung und wird durch ein Tonband oder eine Schallplatte akustisch ergänzt.

In Amerika ermöglichte vorwiegend die Tonbildschau (Sound-Slide-Film) während des Krieges Tausenden von Soldaten eine kurzfristige Ausbildung im Gebrauch moderner Waffen und Geräte.

Auch in England und in der Schweiz bedient man sich dieser Slide-Streifen in vielfältiger Weise. Die RKW-Veröffentlichung erwähnt, daß das englische Heeresministerium im Verhältnis zu einem Film acht Tonbildreihen herstellt.

In der Schweiz verwendet u.a. die Studiengesellschaft für Personalfragen eine Reihe solcher Streifen für die Kaderschulung.

Als zweckmäßige Zeiteinheit für Wort und Bild werden 12-20 Sekunden angegeben, wobei man in Anlehnung an die kleinste filmische Einheit auch von einer 'Einstellung' spricht.

Die Gesamtlänge einer Tonbildreihe soll etwa 20 Minuten betragen, dies entspricht 70 - 100 Einstellungen.

Die Vorfuhrdauer der schweizerischen Tonbildstreifen beträgt allerdings nur 3 - 6 Minuten.

Ob die gewünschte Wirkung erreicht wird, hängt von der zweckmäßigen Zusammenstellung und Ausrichtung der dramaturgischen, optischen und akustischen Elemente ab.

In Deutschland sind die Meinungen bezüglich der Tonbildschau geteilt. In Wirtschaft und Industrie steht man ihr positiv

gegenüber und verwendet sie. Das bereits genannte 'Institut für Film und Bild in Unterricht und Wissenschaft' lehnt sie, wie wir durch eine mündliche Stellungnahme erfuhren, mit der Begründung ab, sie wäre zu starr, zu schematisch und ließe der pädagogischen Entfaltung des Lehrers zu wenig Spielraum.

Vom RKW hingegen wird betont, daß die Slide-Streifen den Interpreten brauchen, um höchste Wirkungen erzielen zu können.

Diese Behauptung erscheint berechtigt, wenn man erfährt, daß die schweizerischen Streifen die Grundlage für eine Diskussion von zweistündiger Dauer abgeben, wobei der Erfolg der Aussprache natürlich von der Qualität des Diskussionsleiters abhängt.

Als Mittel psychologischer Unterweisung für Führungskräfte wird man die Tonbildschau vor allem dort verwenden, wo die Möglichkeiten des Einzelbildes unzulänglich und die des Films unnötig sind, also überall dort, wo es vorwiegend auf die einzelnen Stationen typischer Ablaufphasen eines Geschehens oder einer Handlung ankommt.

d. Der Film

Der Film zählt ebenfalls zu den optischen, bzw. optisch-akustischen Lehrmitteln. Ihm wollen wir uns im folgenden ausführlich zuwenden.

C: Besonderheiten des Unterweisungsmittels Film

Die spezifisch filmische Aussage ist an das zugrunde liegende Instrumentarium gebunden. Dieses setzt sich zusammen aus der Filmkamera mit ihrer Optik, ihren Bewegungsmechanismen und dem Filmband.

Zusammen mit Licht, Ton, Aufnahmegegenständen, Schnitt und Vorführung bilden sie die Elemente des Films im allgemeinsten Sinne.

Um das komplexe Medium 'Film' verstehen, beurteilen und für die psychologische Unterweisung von Führungskräften nutzbar machen zu können, erscheint es uns zweckmäßig, den Überlegungen von Ernst Iros (59) und Gunter Groll (36) zu folgen und zunächst eine Analyse der oben genannten Elemente vorzunehmen, um, darauf aufbauend, zu einer Erkenntnis filmischer Eigenart zu gelangen.

Wenn auch eine vollständige Erfassung des Funktionsgesamt auf diesem Wege nicht erreicht werden kann, so ist doch die Erkenntnis des Grundsätzlichen soweit möglich, als das Verständnis des Filmganzen des Wissens um dessen Teile bedarf. Wir müssen uns bewußt bleiben, daß die einzelnen filmischen Elemente nur den Rohstoff bilden, Faktoren der Formgebung sind und somit nur einen Aspekt neben anderen ermöglichen.

Jedes Element erhält im Gesamtgefüge des zur Vorführung gelangenden Films seine Bedeutung nur vom übergeordneten Ganzen. Daher verlangt ein umfassendes Urteil auch das Begreifen gestalteter Filme (71) und deren Wirkungen als Sinn ganze auf die 'Organisation der menschlichen Seele' (120)

Voraussetzung dafür aber ist zunächst die klare Kenntnis der Filmelemente, deren Analyse im folgenden vorgenommen werden soll.

I. Eigengesetzlichkeiten des Films

1) Charakteristik der Filmelemente

Das Filmband besteht aus der Acetatunterlage mit dem Grundstoff Zellulose und einer lichtempfindlichen Schicht. Das durchsichtige und dünne Zelluloidband, der Träger der lichtempfindlichen Schicht, hat am Außenrand eine Perforation aufzuweisen, die dem Bewegungsmechanismus der Kamera das Transportieren ermöglicht.

Die besonderen Kennzeichen des Filmbandes als Gegenstand der Bearbeitung sind neben seiner Lichtempfindlichkeit, die entsprechend den Anforderungen groß oder gering sein kann, seine zweidimensionale Flächigkeit und seine theoretisch unbegrenzte Länge (59).

Die Filmkamera ist, ihrem Prinzip nach, ein optisches Gerät, ähnlich dem Photoapparat. Durch die Linsen der Kamera gelangen die Lichtstrahlen auf die lichtempfindliche Schicht des Filmbandes. Die Optik ist also eine Voraussetzung dafür, daß eine Bildaufnahme zustande kommt.

Die Bewegungsvorrichtung der Kamera bewirkt das für die Erstellung fortlaufender Einzelbilder notwendige Transportieren des Filmbandes. Bei der Tonfilmvorführung beträgt die Bildfrequenz 24/sec; bei der Aufnahme kann sie jedoch auch um ein wesentliches größer oder geringer sein.

Eine aufzunehmende Bildfolge kann durch verschiedene Einstellungen der Kamera zum aufzunehmenden Objekt differenziert werden. Diese Differenzierung umfaßt die Einstellungsgröße, den Einstellungswinkel und die Einstellungsfolge.

Die Einstellungsgröße ändert sich mit der Entfernung zwischen aufzunehmendem Objekt und Kamera. Als wichtigste Einstellungsgrößen werden die Gesamtaufnahme oder Totale, die Nah- und die Großaufnahme unterschieden.

Dient die Gesamtaufnahme der Orientierung und dem Überblick, so widmet sich die Großaufnahme den kleinen und

kleinsten Dingen, während die Nahaufnahme bedeutsame Ausschnitte wiedergibt.

In zweiter Linie wird die Kameraeinstellung durch den Einstellungswinkel bestimmt. Die Aufnahme kann von oben nach unten, in Aufsicht, von unten nach oben, in Untersicht, und bei schräggestellter Kamera erfolgen.

Die Aufeinanderfolge bestimmter Einstellungen nennen wir die Einstellungsfolge.

Von großer Bedeutung für die Aufnahmemöglichkeiten ist die bewegliche Kamera. Seit der Erfindung von Schwenkstativ, Fahrwagen und Kran sind Schwenk-, Kran- und Fahraufnahmen möglich.

Mit der lichtempfindlichen Schicht des zweidimensionalen Filmbandes und der Optik gehört das Licht zu den Bedingungen, die eine photographische Bildaufnahme ermöglichen. 'Wie dieses Licht auch beschaffen sein mag, es ist die Voraussetzung dafür, daß Film werden kann' (F.Kempe 67, S.35). Neben dem sichtbaren Licht können für die verschiedensten wissenschaftlichen Zwecke Ultraviolett- oder Infrarotstrahlen, Elektro- oder Röntgenstrahlen verwendet werden (130).

Im Tonfilm findet das Bildhafte eine Ergänzung durch das Hörbare, und zwar durch Wort, Musik und Geräusch. Dient der Ton der Dokumentation, wird er lediglich aufgenommen. In gestalteten Filmen aber muß er sich mit dem Bild zu einer dem Film entsprechenden Einheit verbinden.

Zu den möglichen Aufnahmeobjekten des Films gehören der Mensch und die übrigen Lebewesen sowie die gesamte Natur- und Dingwelt, also alles, was bildhaft zu erfassen ist. Liegt der Zweck der Aufnahme in einer möglichst objektiven bildlichen Fixierung einzelner Objekte, so entfällt die Frage, in welcher Weise diese filmisch gestaltet werden sollen.

Der andere Fall kann erst nach dem Aufweis filmischer Gesetzmäßigkeit einsichtig werden.

Da die verschiedenen Einstellungen nicht in der im fertigen Film anzutreffenden Folge gedreht werden, muß man sie nachträglich zusammenfügen. Dies geschieht durch den 'Schnitt', der eine weitgehende Bedeutung besitzt, worauf wir im folgenden noch näher eingehen werden.

Das letzte filmische Element im allgemeinsten Sinne ist die Vorführung, die Projektion. Der gedrehte und fertig bearbeitete Film soll ja vor das Auge des Zuschauers gelangen und dadurch seinem Zweck dienen, um seinen Sinn realisieren zu können. Er soll unterhalten oder belehren, informieren oder Objekt wissenschaftlicher Untersuchungen sein und so die materiellen und ideellen Hoffnungen erfüllen, die mit seiner Herstellung und seinem Einsatz verbunden wurden.

Zum Film gehört also der Zuschauer mit seinen psychophysischen und geistigen Kräften, der im abgedunkelten Raum im bequemen Sitzen sich dem durch den 'magischen Bildwurf' (46) wahrnehmbaren Geschehen auf der Leinwand zuwendet.

2) Ableitung der Funktionsgesetzmäßigkeiten des Films

Aus der Analyse der Filmelemente ergeben sich eine Reihe grundlegender Erkenntnisse über Wesen und Gesetzmäßigkeit des Films.

Die lichtempfindliche Schicht des Zelluloidbandes, die Optik und das Licht kennzeichnen den Film in seiner photographischen Funktion. Filmkunst ist also eine spezifische Art der Lichtbildkunst (67), und filmisches Wesen erweist sich in erster Linie in seiner Bildhaftigkeit.

Die Bewegungsvorrichtung der Kamera ermöglicht die Abbildung eines im zeitlichen Nacheinander sich im Raum bewegendes Geschehens, welches mit Hilfe der Bewegungsvorrichtung des Projektors und der Trägheit des menschlichen Auges wieder als bewegtes Geschehen vom Zuschauer wahrgenommen werden kann.

Den Eindruck der Kontinuität verdanken wir dabei der 'psychischen Präsenzzeit', dem sogenannten positiven Nachbild, durch welches 'die mechanische Momentaneität diskontinuierlicher Bilder' 'als das Kontinuum einer Bewegungsfolge erlebt wird' (Lersch 80, S.18).

Film ist also sichtbare, kontinuierliche Bewegung (Hagemann 43), ist kontinuierlich bewegte Bilderfolge (Iros 59).

Bewegtheit und Bewegungskontinuität sind somit weitere filmische Merkmale und erweisen sich mit der Bildhaftigkeit als die materialen Gesetzmäßigkeiten des Films (59, S. 33).

Kontinuität und Einheitlichkeit dürfen jedoch nicht der Bewegung allein vorbehalten bleiben, wenn ein einheitliches Erleben zustande kommen soll. Sie müssen sich darüber hinaus auf Geschehensablauf, Verhältnis von Bild und Ton sowie auf Zeit- und Raumbeziehungen erstrecken (59). Die Kontinuität des Geschehensablaufes bei gleichzeitigem Verzicht auf alles Unwesentliche wird durch die Verdichtung kausaler und assoziativer Verknüpfungen erreicht. Das Verhältnis von Bild und Ton trägt der Einheitlichkeit des Erlebens durch das Primat des Bildes über den Ton Rechnung. Der Ton ist Mitgestaltungselement und darf, um eine ausgewogene Gesamtwahrnehmung zu bewirken, kein Eigenleben führen (Karsten 62).

Auch die Zeit im Film ist kein Hindernis für die notwendige Kontinuität. Sie kann in der Weise gestaltet werden,

daß sie vom Zuschauer als Zeitgefühl und Zeitillusion erfahren wird. In ähnlicher Weise vermag der Film den Raum als kontinuierliche Einheit zu gestalten, so daß der Zuschauer ihn als Raumgefühl und Raumillusion erlebt (42, 43, 59).

Der lebendige Geschehensablauf unterliegt einem Wechsel von Ruhe und Bewegung und weist in seiner Dynamik einen Rhythmus auf. 'Wo dieser Rhythmus aussetzt, verstummt das Leben. ... Was für das Leben gilt, muß Gesetz und Regel für seine Darstellung sein' (E.Iros 59, S.203f).

Somit kennzeichnen nicht nur die Elemente des Dynamischen, sondern auch die des Rhythmischen das Wesen des Films.

Die unbegrenzt bewegliche Kamera, kausale und assoziative Verknüpfung des Geschehens, der Schnitt sowie dynamische und rhythmische Differenzierungen verhelfen dem Film zu einer souveränen Beherrschung von Zeit und Raum. 'Der Film beherrscht den Raum ebenso grenzenlos wie die Zeit' (Hagemann 43, S.29).

Zusammenfassend können wir feststellen: Das Wesen des Films stellt sich somit als eine kontinuierlich bewegte Bild-Tonfolge mit rhythmischen Elementen dar und dem Vermögen einer souveränen Beherrschung von Zeit und Raum.

Bildhaftigkeit und stetige, rhythmische Bewegtheit sind mit der Anpassung an das Vermögen des Zuschauers die Bedingungen der Ausdrucks- und Wirkungsmöglichkeiten des Films. Alles Wesentliche muß durch das Bild gestaltet werden; alle Wirkungen, die der Film erzielen kann, sind nur durch Bewegungen (Karsten 62, S.12) realisierbar.

Eine Bild-Tonfolge weist dann einen eigengesetzlich filmischen Charakter auf, wenn sie durch einen 'geschlossenen dramaturgischen Aufbau' (94) gekennzeichnet ist und

dem 'konstitutiven Element der Filmgestaltung', dem 'Erlebnis', genügt (Opfermann 94, S.115).

Dramaturgie als filmische Gestaltungslehre soll in ihren weiteren Möglichkeiten noch gesondert behandelt werden, sofern dies nicht bereits beim Aufweis filmischer Eigen-gesetzlichkeit erfolgt ist.

Der spezifisch filmische Charakter kommt nicht zur Geltung, wo es lediglich darum geht, Objekte und deren Bewegungen, Vorgänge und deren Verlauf aufzunehmen und dokumentarisch oder zu wissenschaftlichen Zwecken wiederzugeben, oder wo das bewegte Bild lediglich zur Veranschaulichung herangezogen werden soll.

Wie bereits erwähnt, gehört zum Verständnis des Filmganzen auch die Kenntnis der spezifisch filmischen Wirkungsformen.

Bevor wir uns jedoch dieser Aufgabe zuwenden, sollen die verschiedenen Möglichkeiten der filmischen Dramaturgie (im engeren Sinne des Begriffes), der Aufnahme und der übrigen Gestaltungsmittel aufgewiesen werden, weil erst dadurch Wirkungen und Sprache des Films verständlich werden.

II. Dramaturgische Gestaltung

Der Begriff der Dramaturgie bezog sich ursprünglich nur auf den Aufbau des Bühnendramas. Später wurde er auch auf den Film bezogen. Wir verstehen darunter die Lehre von der filmischen Gestaltungsweise und schließen in der umfassenden Bedeutung alles mit ein, was die Gestaltung betrifft (45).

In einschränkender Weise sollen im folgenden jedoch nur der filmische Geschehensaufbau, seine Struktur und seine Phasenabfolgen sowie der Filmstil berücksichtigt werden. Zuvor wollen wir die verschiedenen Filmarten kennzeichnen, weil diese bestimmte Gestaltungsweisen festlegen sowie die Bedeutung des Drehbuches aufzeigen, das die erste Etappe der praktischen Filmgestaltung darstellt.

1) Filmarten

Entsprechend den einzelnen filmischen Zielen läßt sich eine Einteilung in verschiedene Filmarten vornehmen (43). Der allgemeinen Information dienen Wochenschau und aktueller Dokumentarfilm. Das Ziel der Beeinflussung sucht der politische und wirtschaftliche Werbefilm zu erreichen. Der künstlerische Film will zu einer gültigen Aussage gelangen und Gehalt, Form und Inhalt zu einer künstlersichen Einheit verbinden. Im Dienst der Wissenschaft stehen der Forschungs- und der Hochschulunterrichtsfilm; letzterer sucht mit den übrigen Lehr-, Unterrichts- und Dokumentarfilmen die Ziele der Unterrichtung und Belehrung zu erreichen. Dem Anliegen der Erziehung dient der moderne Erziehungsfilm.

In der Praxis ist die Verwendung der einzelnen Begriffe für bestimmte Filmarten uneinheitlich.

So versteht man in Deutschland unter dem Begriff 'Kulturfilm' vielfach verschiedene Formen des Kurzfilms, die grundsätzliche Unterschiede aufweisen (Opfermann 94, S. 115).

In engerer Bedeutung ist der Kulturfilm einmal das Filmkunstwerk, zum anderen ein Dokumentarfilm mit besonderem Bildungswert.

Im Rahmen des wissenschaftlichen Films mit seinen zwei Arten, dem reinen Forschungs- und dem Hochschulunterrichtsfilm, spricht man auch noch von einem Publikations-, einem Forschungsberichtsfilmm und einer Filmenzyklopädie (Wolf 130).

2) Bedeutung des Drehbuchs

Abgesehen vom reinen Forschungsfilm und manchen Lehrfilmen, bedürfen alle genannten Filmarten einer solchen Gestaltung, die dem anvisierten Ziel dient, den Gegenständen des Geschehens entspricht und der filmischen Aussage wesensgemäß ist.

Da es die Aufgabe des Films ist, ein Geschehen darzustellen, muß die Idee über den sachlichen Inhalt zum Ausdruck kommen. Beide, die zugrunde gelegte Idee als der 'geistige' und der Stoff als der 'sachliche Inhalt' des Werkes (Gutbrod 42), werden meist anhand eines Drehbuchs in die Sprache des Films übersetzt.

Da die Güte des Drehbuchs die des Films wesentlich mit bestimmt (42, 93), erfordert seine Ausarbeitung große Sorgfalt und Sachkenntnis, die Beherrschung aller Gestaltungsmittel und deren Möglichkeiten sowie deren Wirkungen im einzelnen und im Funktionsgesamt.

Das Drehbuch legt den Aufbau des Geschehens fest, entwickelt die Strukturlinien und dramaturgischen Phasen, gliedert die einzelnen Orte der Handlung als nummerierte 'Bilder', kennzeichnet alle vorkommenden 'Einstellungen' und Übergänge, enthält alle Dialoge, Beschreibungen und Hinweise für Lichtverhältnisse, Kameraführung, Sprache, Geräusche und Musik, entscheidet über das Verhältnis der Vorgänge zur Wirklichkeit und bestimmt den Filmstil.

Beim aktuellen Dokumentarfilm liegt die drehbuchmäßige Vorlage am wenigsten fest.

3) Strukturlinien und dramaturgische Phasen

Das filmisch darzustellende Geschehen kann verschiedene Strukturlinien aufweisen. Hagemann (43) spricht von dramaturgischen Grundstrukturen und unterscheidet die lineare, parallele, dualistische, kontrapunktische und episodische Struktur.

Die lineare Struktur weist einen einzigen Geschehensablauf auf, im Gegensatz zur parallelen, wobei mehrere Geschehnisse, in gleicher Richtung verlaufend, gezeigt werden. Legt die dualistische Struktur Gegenkräfte und Gegensätze dar, so kommt es bei Filmen mit kontrapunktischer Gestaltung zur offenen Auseinandersetzung handelnder Personen. Die episodische Struktur schließlich führt das filmische Geschehen in einzelnen Episoden vor. (43)

Welche der aufgeführten Strukturlinien im Einzelfall Verwendung findet, hängt von Art, Idee und Stoff des Films ab und ist letztlich eine Frage der Zweckmäßigkeit und des gestalterischen Griffs.

Ähnliches gilt für die Gestaltung der einzelnen dramaturgischen Phasen, die Exposition, die beginnende und steigende Spannung, den Höhepunkt, die fallende Kurve des Geschehens und den Ausklang.

Müllers (93) Forderung, daß die Filmhandlung genauso straff gebaut sein müsse wie ein Theaterstück, bezieht sich vorwiegend auf den Spielfilm. Einerphasengemäßen Gestaltung bedürfen jedoch die meisten Filme. Inwieweit alle fünf Phasen eingehalten werden, entscheidet der Drehbuchautor nach der Filmart, nach künstlerischen, psychologischen oder rein sachlichen Gesichtspunkten.

Doch muß das Filmgeschehen dramaturgisch klar gegliedert sein (78), muß sich folgerichtig entwickeln, von einem Spannungsbogen zusammengehalten werden (42) und die Einzelspannungen wie deren Lösungen so verteilen, daß sie dem Auffassungsvermögen des Zuschauers Rechnung tragen und dem Gesamtgeschehen entsprechen.

4) Der Filmstil

In stilistischer Hinsicht kann das Geschehen vorwiegend dramatisch, episch oder lyrisch gestaltet werden. Die Auswahl dieser Gestaltungsweisen richtet sich wiederum nach Filmart, -idee und -stoff und legt die Verwendung bestimmter dramaturgischer Grundstrukturen nahe.

Die dramatische Art ist durch handelnde Personen und deren Konflikte gekennzeichnet. Bei der epischen, also mehr erzählenden Form bezieht sich das Geschehen vorwiegend in einem kontinuierlichen räumlichen und zeitlichen Nacheinander, das seine Höhepunkte wellenförmig ausschlagen läßt. Ihre Stilkennzeichen sind Ruhe und Breite. Die lyrische Gestaltung bringt Stimmungen, Zuständlichkeiten, das Atmosphärische eines Milieus unmittelbarer und bewegter zum Ausdruck und bedingt dadurch eine gewisse Lockerheit des Gefüges. (Iros 59, S. 136).

Ein weiteres Stilkennzeichen ist das Verhältnis zur Wirklichkeit. Das Geschehen kann realistisch, surrealistisch, abstrakt oder allegorisch sein.

In materialer Hinsicht unterscheiden wir, der Intention nach, die unterhaltende und belehrende Stilart. Zur 'didaktischen' Art (43), die sich vorwiegend an den Verstand des Zuschauers wendet, gehören viele Lehr- und Dokumentarfilme, bei denen oft ein Begleitsprecher das Geschehen kommentiert.

Der unter der Leitung von Ph. Lersch hergestellte Film der UFA 'Die Kunst des mimischen Ausdrucks', der Szenen alter Filme mit hervorragenden Darstellern verwendet, ist ein ausgezeichnetes Beispiel didaktischer Stilart.

Letztlich wird der Stil auch durch emotionale Gesichtspunkte bestimmt. Es gibt Filme mit lustiger, ironischer, trauriger Grundstimmung.

Rückblickend läßt sich sagen, daß das Wie aller formalen und materialen Elemente eines Films seinen Stil kennzeichnet.

Die Bedeutung der Form ergibt sich aus deren Aufgabe, die Idee zu verkörpern. Geschieht dies in höchster Vollendung, so wird das Innere am Äußeren sichtbar, dann sind Inhalt und Erscheinungsweise nicht mehr voneinander zu trennen, sind Gehalt und Form eins, weil eines sich im anderen ausdrückt.

III. Die Aufnahme als filmische Gestaltungsmittel

Bei der Aufnahme erschließen sich zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten durch Einstellung, Kamera, Licht und Schatten.

1) Die technischen Möglichkeiten der Kamera

Die Aufgabe der Kamera erschöpft sich nicht in einer mechanischen Abbildung der Wirklichkeit. Genau wie die übrigen Gestaltungsmittel sollen sie das erfassen, was der fertige Film letztlich zum Ausdruck bringen will, was also schon vor der ersten Aufnahme als Gemeintes latent vorhanden ist.

Die Kameraoptik gestaltet das Bild bzw. die Bildfolge in verschiedener Hinsicht. Im Verein mit dem Licht entscheidet sie, ob die Aufnahme scharf oder weich gezeichnet ist, ob sie eine größere oder geringere Tiefenschärfe aufweist. Besondere Filter, Linsen und Blenden können die abzubildende Wirklichkeit in für die Filmidee charakteristischer Weise verändern, können jeweils verschiedenartige Merkmale herausheben.

Einzelne Filter lassen bestimmte Farben dunkler erscheinen, was zu starken Kontrasten im Bild führt (69). Die Gummilinsse kann während der Aufnahme die Schärfe verlagern, dadurch Einzelheiten hervorheben, betonen und auf diese Weise die Aufmerksamkeit des Zuschauers lenken.

Vorgeschaltete Blenden (Nebel-, Fett- oder Schleierblenden) vermögen die verschiedensten Effekte zu bewirken.

Die Filmtricks lassen sich durch die Ausnutzung der technischen Möglichkeiten der Kamera bewirken und stellen, sinnvoll angewandt, eine Bereicherung der filmischen Ausdrucksweise dar. Zeitraffer, Zeitdehnung, Stopptrick, Rückprojektion, Doppelrolle, Matte- und Schüfftan-Verfahren sind Beispiele für diese Möglichkeiten.

Der Zeitraffer beschleunigt die Zeit in einer gewünschten Weise; man kann dadurch karikieren, Heiterkeitserfolge

erzielen, Veränderungen sinnfällig machen oder Spannungen einleiten und steigern.

Bei wissenschaftlichen Untersuchungen kann der Zeitraffer gute Dienste leisten (130). Die Zeitlupe bewirkt, im Gegensatz zum Zeitraffer, eine Zeitdehnung. Ist sie geringfügig, dient sie der Steigerung des Bildhaften. Die Ausgewogenheit einer Bewegung und die sich darin ausdrückende Zuständlichkeit kann durch sie besser erfaßt werden. Zusammen mit der Großaufnahme vermag darum die Zeitlupe die Symbolik einer im Bild ausgedrückten Bewegung hervorzuheben (Groschopp 38). Notwendig wird die Zeitlupe auch bei wissenschaftlichen Filmen, in denen es darauf ankommt, rasch vor sich gehende Veränderungen festzuhalten und anschaulich zu machen.

Wird die Aufnahme unterbrochen und erst nach Veränderung der aufzunehmenden Objekte fortgesetzt, dann spricht man von einem Stopptrick. So kann sich beispielsweise ein Reiseweg auf der Landkarte gleichsam von selbst aufzeichnen (Lange 78). Auch ganze Filme können als Trickfilme hergestellt werden.

Bei der Rückprojektion nimmt man Szenen vor einem Bildschirm auf, auf dem ein vorher hergestellter Filmstreifen projiziert wird. Auf diese Weise kann u.a. ein Geschehen in einem scheinbar wild dahinrasenden Auto bei dessen Stand aufgenommen werden.

Beim Schüfftan-Verfahren spiegelt man gleichzeitig mit der Aufnahme von Personen, die in dem unteren Teil des Bildes erscheinen, ein Modell in den oberen Bildteil mit hinein (Bode 9). Beim Matte-Verfahren schließlich wird ein Teil des Bildes verdeckt und durch eine spätere Aufnahme entsprechend ergänzt, was auch die Doppelrolle ermöglicht.

Das Schlagwort von der 'entfesselten Kamera' bezieht sich auf die Vielfalt der durch die Bewegung des Aufnahmeapparats erschlossenen Ausdrucksmöglichkeiten. Die Fülle der neuen Darstellungsweisen, die Schwenk-, Fahr- und Kranaufnahme eröffnen, konnte erst nach und nach entdeckt und realisiert werden.

Bei der schwenkenden Kamera kann die Bewegung ruckartig oder fließend, zeitweilig oder fortlaufend erfolgen; die Schwenkung kann ruhige oder bewegte Objekte erfassen, sich in den Dienst rhythmischer und dynamischer Notwendigkeiten stellen, Bedeutungen hervorheben und Zuständlichkeiten ausdrücken. Die Rückschwenkung wird als typisch 'dialogische Gestaltungsweise' bezeichnet, während die fortlaufende Schwenkung typisch 'monologisch' ist (Iros 39, S.225).

Einen gesteigerten Bewegungseindruck vermittelt der Schwenk bei bewegten Objekten. Selbst dort, wo das Bild in der Bewegung zu erstarren droht, vermag er es noch filmisch zu gestalten(43).

Als Panorama-Schwenk kann die Kamera zusammenfassend schildern, Einzelheiten fortlaufend abbilden und eine Szenenfolge einleiten oder beenden.

Da die Fahraufnahme sich den Aufnahmeobjekten nähern, sich von ihnen entfernen, sie begleiten und umkreisen kann, ist sie imstande, eigene Bewegung zu gestalten und dem Zuschauer Bewegungseindrücke in der Weise zu vermitteln, daß dieser selbst sich zu bewegen meint.

Die 'Fahrt' ermöglicht eine kontinuierliche Abbildung, wobei die Gegenstände in verschiedenen Größenordnungen, ohne Einstellungswechsel aufgenommen werden können.

Dadurch, daß der Kran die Beweglichkeit der Fahraufnahme um die dritte Dimension bereichert, ermöglicht er eine erweiterte Beherrschung des Raumes durch die Kamera, also auch die Beweglichkeit über dem Handlungsgeschehen.

Da jedoch die Linse bei der Aufnahme das Auge des Zuschauers vertritt und sich im allgemeinen an dessen Möglichkeiten zu halten hat, findet die Kranaufnahme in realistischen Filmen weniger häufig Verwendung als die beiden vorher genannten Arten der Kamerabewegung.

2) Gestaltung durch Einstellung

Eine große Zahl einzigartiger und wesentlicher filmischer Möglichkeiten ergibt sich aus der 'Einstellung', der kleinsten filmischen Einheit, die das Blickfeld bestimmt. Sie wird ohne Unterbrechung gedreht, und zwar bei ruhender oder bewegter Kamera. Wir unterscheiden zwischen der Einstellungsgröße, dem Einstellungswinkel und der Einstellungsfolge. Daß es dem Film gelingt, sich nicht in der optischen Darstellung der Wirklichkeit zu erschöpfen, sondern durch sie etwas auszudrücken, das Sichtbare transparent werden zu lassen, verdankt er wesentlich der Einstellung. Jede Kameraeinstellung verrät eine 'innere Einstellung', 'jeder visuelle Standpunkt einen seelischen Standpunkt' (Balazs 3). Mit dem 'Gesichtsfeld erschließt sich zugleich ein Bedeutungsfeld' (Morin 90, S.198).

Unter den Einstellungsgrößen, also den Entfernungen der Kamera vom Aufnahmeobjekt, greifen wir die drei in der Praxis üblichen zur genaueren Kennzeichnung heraus.

Die Totale, die einen Überblick vermittelt, dient zur umfangreicheren Orientierung des Zuschauers und zur Gestaltung des Stimmungsmäßigen und Atmosphärischen (42, 59). Der Mensch wird in seiner Beziehung zur räumlichen Umwelt charakterisiert. Da diese Einstellungsgröße den Rhythmus verlangsamt, findet sie meist am Anfang oder am Ende einer rhythmischen Einheit Verwendung.

Die Nah- oder Teilaufnahme, die eine Auswahl des für die Bildfolge Wichtigen vornimmt, stellt die dem Menschen am meisten entsprechende Betrachtungsweise des täglichen Lebens dar und wird im Film am häufigsten verwendet. Hagemann (43) vergleicht sie mit der 'Brotschrift' in der Presse. Im Gegensatz zur Totalen und Großaufnahme ist sie für die Filmgestaltung unproblematisch.

Die gehaltvollste aller Einstellungsgrößen, die Großaufnahme oder Großeinstellung, die zur Charakterisierung eines Vorgangs oder Zustandes die kennzeichnenden Details heraushebt, findet vorwiegend nur dort Verwendung, wo tatsächlich etwas Wesentliches auszusagen ist.

Sie eignet sich besonders zur Analyse menschlichen Erlebens, da durch eine das ganze Bild füllende mimische oder pantomimische Bewegung oder durch einen Ausschnitt der äußeren Erscheinung der Zustand einer Person, deren Gedanken, Wünsche und Hoffnungen offenbart werden können. Ein schief getretener Absatz zB., auf den der Zuschauer aufmerksam gemacht wird, kann zum Ausdruck der Armut oder der Nachlässigkeit werden. Bei der Entwicklung filmischer Spannung stellt die Großaufnahme meist den Höhepunkt dar und ist ein geeignetes Mittel zur Symbolbildung.

Der Einstellungswinkel ist besonders dafür geeignet, Bedeutungsunterschiede auszudrücken. Die Aufsicht ist die Betrachtungsweise von 'oben herab' (Groschopp 38, S.180) und kann den dargestellten Personen oder Objekten die Bedeutung des Geringschätzigen und Unscheinbaren verleihen. Die Perspektive von unten nach oben, die Untersicht, akzentuiert die bildliche Darstellung in entgegengesetzter Weise und läßt Menschen und Objekte wirkungsvoller, bestimmender, mächtiger, gewaltiger oder gewalttätig erscheinen. Außergewöhnliche Zuständlichkeiten können durch die schräggestellte Kamera gestaltet werden, so die Sicht der Außenwelt eines Fiebernden oder Betrunkenen.

Die Aufeinanderfolge bestimmter Einstellungen unterliegt nicht der Willkür. Sie lenkt die Wahrnehmung des Zuschauers innerhalb eines Geschehens in einer bestimmten Weise auf die in einer besonderen Beziehung stehenden Einzelheiten und deren Bedeutsamkeit.

Eine Einführung in einen Vorgang, einen Raum, kann vom Allgemeinen zum Besonderen fortschreiten, von der Fern- zur Nahaufnahme übergehen oder auch umgekehrt verfahren. Die Einstellungsfolge ist Bildkomposition, 'bildsprachliche Analyse' (Iros 59) und sinnvolle Gestaltung.

Ihre letzte Gliederung erhält sie durch den 'Schnitt', der eine weit über die Zusammenfügung der Einstellungen hinausgehende Bedeutung besitzt.

3) Licht und Schatten als Mittel der Gestaltung

Eine hervorragende Bedeutung als Gestaltungsmittel besitzen Licht und Schatten.

Eine Reihe von Faktoren spielen in dieser Hinsicht eine Rolle. Neben den Lichtwerten und der Beschaffenheit sind der Einstellungswinkel und die Bewegung des Lichts für die Wirkung maßgebend. Auf die mögliche Verwendung gewisser nicht sichtbarer Lichtarten haben wir bereits in CI hingewiesen.

Beim Schwarz-Weiß-Film erstrecken sich die Lichtwerte von größter Helligkeit bis zur völligen Dunkelheit, mit allen möglichen Abstufungen. Jedem Lichtwert entspricht bei gleichem Abstand zwischen Lichtquelle und Hindernis ein Schattenwert. Beschwingte und frohe Bildfolgen zeigen meist sehr große Helligkeit, im Gegensatz zu ernsten und konfliktgeladenen Szenen.

Außer durch die Stärke kennzeichnen sich Licht und Schatten durch ihre Beschaffenheit. Diese ist, je nachdem ob es sich um direktes oder indirektes Licht handelt, hart oder weich und gibt den Objekten entweder scharfe oder fließende Konturen.

Lichtbeschaffenheit und Lichtwert bestimmen gemeinsam die Lichttönung, die der 'musikalischen Stimmungsuntermalung' (Hagemann 43) entspricht. Sie kann eine in der Bildfolge zum Ausdruck kommende Bedeutung nuancieren und verstärken, aber auch stimmungsmäßig Künftiges vorbereiten.

Bei der Charakterisierung der Objekte durch Licht und Schatten spielt auch der Einfallswinkel des Lichtes eine bedeutende Rolle. So kann zB. ein Gesicht, von unten beleuchtet, den Ausdruck des Drohenden und Finsteren erhalten (Thomsen 117) oder aber, von oben beleuchtet, kränklich erscheinen (Freytag 30).

Durch Anstrahlen aus verschiedenen Richtungen mit unterschiedlichem Einfallswinkel können mehrere gewünschte Effekte herausgehoben und aufeinander abgestimmt werden.

Wie der Film selbst sowohl auf dem Bild als auch auf der Bewegung beruht, so liegt die Bedeutung von Licht und Schatten als Gestaltungsmittel sowohl in ihrem Vorhandensein und ihrer Art als auch in ihrer Bewegung.

Wie die Linse bei der Schärfenverlagerung die Aufmerksamkeit des Zuschauers lenken kann, so vermögen es Licht oder Schatten, wenn ihre Bewegung auf einem bedeutsamen Bild-detail zur Ruhe kommt.

Auf diese Weise können sie bei dynamischen Zuspitzungen und zur Gestaltung des Rhythmischen herangezogen werden. Bei ihrer Veränderung können die einzelnen Gestaltungsfaktoren wie Lichtwerte, Lichtbeschaffenheit und Einfallswinkel in ihrem Insgesamt so aufeinander abgestimmt werden, daß die Kombination ihrer Bewegungen die gewünschten Wirkungen hervorruft und im Verlauf des Films im Sinne des Gesamtgeschehens lenkt.

Das Licht kann jedoch, genau wie der Schatten, auch selbst Aufnahmeobjekt und als solches Träger des Geschehens sein.

Zusammenfassend können wir sagen, daß die Symbolsprache von Licht und Schatten weit über die oft strapazierte zeit-symbolische Darstellung hinausgeht.

Ihre Hauptaufgabe läßt sich dahingehend bestimmen, Atmosphäre zu schaffen (Kempe 67), die emotionale Wirkung hervorzubringen, die das Geschehen trägt.

Als Gegenstand der Abbildung können Licht und Schatten die Handlung bewirken, erklären, auslösen oder fortführen.

In jedem Fall aber sind sie als Gestaltungsmittel höchst bedeutsam.

IV. Inhaltliche und formale Gestaltungsmöglichkeiten

1) Montage und Blenden

Als 'bildsprachliche Trennungszeichen und Verbindungsglieder' (Iros 59) formen Schnitt und Blenden den Inhalt des Films. Sie sind Mittel der Raum- und Zeitgestaltung und bedeutsam für Rhythmik und Dynamik, für Art und Folge des Geschehens, für Sinnbezüge, emotionale und vorstellungsmäßige Wirkungen.

Der Filmschnitt, auch Montage genannt, bedeutet zunächst, wie wir bereits ausführten, die Aneinanderfügung der einzelnen Einstellungen in der im Drehbuch festgelegten Reihenfolge. Darüber hinaus schafft er die besondere Art des Ineinanderwirkens verschiedener filmischer Mittel. Es handelt sich hierbei um eine 'bildrhythmische Zusammenfassung oder gar Zusammenballung bestimmter realer, gedanklicher oder traumhafter Vorgänge, oftmals in einer von Raum und Zeit unabhängigen Form' (C.B. Gutbrod 42, S.596).

Während der Schnitt die Einstellungen gleidert und aufeinander bezieht, gibt er dem Zusammengefügteten seinen Sinn durch die in ihm ausgedrückte Bezogenheit beider Montagestücke. Diese Bezogenheit kann sich auf die Zeit- und Raumverhältnisse und auf den Inhalt erstrecken bzw. auf das, was durch diese transparent wird. (W. Pudowkin 98)

So gehört der Schnitt zu den grundlegenden filmischen Gestaltungsmitteln, da er die Sinnggebung und Sinnverkörperung entscheidend beeinflusst.

Die Auf- und Abblendungen entsprechen den einzelnen Kapiteln eines Buches.

Beim Aufblenden setzt, wenn das Bild langsam aus der Dunkelheit auftaucht, ein neues Geschehen ein, das durch diese Art des Beginns die Aufmerksamkeit des Zuschauers gefangennimmt.

Die Abblendung dagegen, bei der das Bild langsam in eine völlige Dunkelheit aufgeht, läßt eine Bildfolge ausklingen.

Die Funktionen von Auf- und Ablenkung unterscheiden sich von der der Überblendung, bei welcher sich die letzten Bilder der alten Einstellung mit den ersten der neuen überschneiden. Die Wirkung ist eine verbindende. Die Überblendung 'vereinfacht und verdichtet' das Geschehen (42); sie ermöglicht das Überspringen von Raum und Zeit bei Wahrung der notwendigen Kontinuität.

2) Wort, Musik und Geräusch

Beim Tonfilm wirken Sprache, Musik und Geräusch mit dem Bild zusammen. Dabei ist es die Aufgabe des Tons, 'die akustische Umgebung, die Tonlandschaft zu entdecken, in der wir leben: das Wort der Dinge und die intime Sprache der Natur' (B.Balazs 3, S.224).

Wie die Einzelbilder, so müssen auch die Einzeltöne auf das Filmganze bezogen sein. Dieses aber wird durch das Primat des Bildes gekennzeichnet. Darum sieht H. Meyerhoff (88) die Aufgabe des Wortes lediglich in der eines Schlüssels für das Geschaute. So wie in vielen Dokumentar- und Lehrfilmen die Stimme eines Begleitsprechers wirkt, kann das Wort das Sichtbare ergänzen und vertiefen, erklären und differenzieren, beleben und charakterisieren. Sobald wir es aber zu einem dominierenden Bestandteil erheben, bieten wir einen durch eine fortlaufende Bildfolge ergänzten Vortrag, nicht aber einen gestalteten Film. Über die Wirkung des Wortes entscheidet nicht so sehr das Was der Aussage als vielmehr das Wie.

Die Wirkung der Musik vergleicht Iros (59) mit der der Bildsprache des Films. Als Gemeinsamkeiten stellt er die Fähigkeit heraus, Emotionelles auszudrücken und zu gestalten, ferner die Elemente des Rhythmischen und Dynamischen, des Harmonischen und Kontrapunktischen und die Fähigkeit zur Assoziation.

Unmittelbarer als das Wort vermag die Musik über das Gefühl das sichtbare Geschehen in seiner Aussagekraft zu ergänzen, zu vertiefen und kontrapunktisch abzuheben. Richtig verwen-

det, steht sie, mit Wort und Bild 'in gegenseitiger Durchdringung, im Dienste des Gesamtwerkes' (Robbe 105, zit. bei Karsten 62, S.34); 'sie stärkt das wirkliche Leben, die überzeugende, objektive Wahrheit der Bilder des Films, weil sie ihnen ein ergänzendes subjektives Leben gibt' (Morin 90, S.149).

Die Geräusche im Film dienen nicht allein dazu, den Wirklichkeitseindruck zu verstärken. Zweckmäßig gestaltet, werden sie darüber hinaus als Bedeutsamkeiten für ein Gesamtgeschehen wirksam; bei bestimmten Lehr- oder wissenschaftlichen Filmen könne sie eine notwendige hörbare Dokumentation darstellen.

Das veränderte Geräusch einer Maschine oder plötzliche Stille können Spannungen auslösen oder im Verein mit anderen Gestaltungsmiteln den Höhepunkt eines Vorgangs darstellen. Das monotone Ticken einer Uhr vermag das unerträgliche Gefühl einer zu langsam verrinnenden Zeit hervorzurufen oder zu verstärken.

So besitzt das Geräusch die Fähigkeit, Symbolvorstellungen und Gefühlsassoziationen zu bewirken. Es kann zur Erklärung eines Zustandes oder Vorgangs beitragen, kann charakterisieren und karikieren (Hagemann 43), kann 'tausend Wahrheiten des täglichen Lebens verkünden' (Morin 90, S.201).

3) Symbol und Assoziation

Durch die Verwendung von Symbol und Assoziation erschließen sich der filmischen Gestaltung einzigartige Ausdrucksmöglichkeiten, die die der direkten Darstellung weit übersteigen.

Der Begriff 'Symbol' kommt aus dem Griechischen 'symbollein' und bedeutet 'zusammenwerfen'; 'symbolon' ist das 'Zusammengeworfene' (Herder 50). Wir verstehen unter dem Begriff ein Zeichen (W.Baatz 2), ein Sinnbild für eine ursprüngliche Erfahrung, die nur in einer sinnlich wahrnehmbaren Gestalt selbst wahrgenommen und überliefert werden kann (50).

'Symbol ist gewissermaßen konkrete Abstraktion' (Morin 90, S.193). Da die Kunst in der 'direkten Auffassung und Wiedergabe' und in der 'ideellen Interpretation' lebt (Lexikon der modernen Kunst 70, S.294), sind Symbol und Bild für sie bedeutsam.

Das Symbol aber ist der umfassendere der beiden Begriffe, denn schon seiner 'Natur und Funktion nach ist das Bild symbolisch' (90, S.193). 'Zum Wesen der Kunst gehört es, daß sie Übersinnliches in einem Bild versinnbildlicht, das Vergängliche als Gleichnis für das Unvergängliche nimmt, Unfaßbares faßbar, Irrationales greifbar, Unbewußtes sichtbar macht' (Uhlshöfer 120, S.15), Seelisches und Geistiges verkörpert.

In seinen höchsten Schöpfungen gehört der Film zur Kunst. Er will nicht nur abbilden, sondern auch ideell interpretieren, den Gehalt in einer wahrnehmbaren Gestalt zum Ausdruck bringen. Darum verwendet er subjektive und objektive, allgemeine und individuelle Symbole in ihrer verschiedenen Gerichtetheit auf Bedeutungen, Gefühle, Stimmungen und transzendente Erfahrungen.

Die assoziative Gestaltung im Film stützt sich auf die Assoziationsfähigkeit des Zuschauers. Lersch (80) weist dieses Vermögen als Wirkung des Gestaltprinzips nach und führt aus, daß es auf dem Bestreben der menschlichen Seele beruht, 'unterscheidbare Einzelinhalte des Wahrgenommenen' zu 'Bedeutsamkeitsganzen' (S.342 - 349), zu Gestalten zusammenzufassen.

Bei der Anwendung der Assoziation als Gestaltungsmittel kann der Film in zweifacher Weise verfahren. Er kann volkstümliche, allgemeine Erfahrungen berühren und die Herstellung der Verknüpfung mit eigenen Erlebnissen ähnlicher Art gänzlich dem Zuschauer überlassen. Er kann aber auch in einem vorausgehenden Teil eine Assoziation selbst herstellen, um sie im weiteren Verlauf wirksam werden zu lassen. Auf diese Weise trägt er dazu bei, den Zuschauer zum Miterleben zu führen.

V. Spezifisch psychische Wirkungsformen: Das Filmerleben

Die der filmischen Aussage zur Verfügung stehende Reichhaltigkeit der verschiedenen Gestaltungsmittel und die ihr innewohnende Anziehungskraft, die sich beim Spielfilm durch die Besucherziffern belegen läßt (Keilhacker 65), legt die Frage nach der Filmwirkung nahe. In unserem Zusammenhang ist dieses Problem deswegen besonders bedeutsam, weil sich die Zweckmäßigkeit eines für die psychologische Unterweisung von Führungskräften einzusetzenden Unterweisungsmittels durch Art und Umfang seiner Wirkungsmöglichkeiten erweist.

Darum soll im folgenden die spezifische filmische Wirkung aufgewiesen werden, wie sie aus dem bisher Dargelegten einsichtig wird und durch einzelne Autoren erfaßt wurde.

Ob im Einzelfall die bei einem bestimmten Film beabsichtigten Wirkungen erzielt werden, hängt von der vorausgehenden Planung und Gestaltung ab und läßt sich mit den Methoden der Filmwirkungsforschung (Keilhacker 65, Wasem 123) feststellen sowie durch Filmanalyse.

1) Der Eindruck objektiver Realität

Das in kontinuierlicher Bildfolge gezeigte filmische Geschehen ist keine Realität; es ist ein Spiel von Licht und Schatten, von Formen und Bewegungen. Es ist gestaltete Wirklichkeit, nicht Wirklichkeit selbst. Trotzdem wird der Eindruck objektiver Realität vermittelt. Aus welchem Grunde geschieht das?

Morin legt dar, daß bereits der Augenschein der Form die Illusion realer Gegenwärtigkeit bewirkt und daß die Verbindung von Bildhaftigkeit und Bewegung vollends die 'Empfindung des konkreten Lebens und die Erfahrung der objektiven Wirklichkeit' hervorbringt (90, S.134).

Wie aus den vorausgehenden Abschnitten dieses Kapitels hervorgeht, erschließt der Film die Dimensionen von Zeit und Raum, denen die reale Welt unterliegt. Das Geschehen, das er

in ihnen abwickelt, wird vom Zuschauer in der gleichen Weise wahrgenommen wie die reale Wirklichkeit. Die Ursache für dieses Entsprechen liegt in der Tatsache begründet, daß die objektive Wahrnehmung kennzeichnenden Prinzipien der 'Konstanz' und 'Gestalt' auch beim Filmerleben wirksam werden (90). Kommt das Gestaltprinzip bei der Wahrnehmung 'als überformender Faktor' dadurch zur Geltung, daß es das 'Feld der erregenden Empfindungen in bestimmte Bedeutsamkeitsganze gliedert und konturiert', so handelt es sich beim Konstanzprinzip, einer weiteren Bedingung für die gegebene Wahrnehmung, um das 'Wirksamwerden der Erfahrung'. Bei der Farben- und Gestaltkonstanz geschieht dies in 'Form bestimmter standardisierter Vorstellungen', bei der Größenkonstanz in 'einem unserer Erfahrung entstammenden Schluß, daß bei zunehmender Entfernung die Dinge immer kleiner erscheinen, ihre objektive Größe jedoch gleich bleibt' (Lersch 80, S.310 - 333).

Beide Gesetze machen sich im Filmerleben im Sinne der Vermittlung einer Wirklichkeitsillusion geltend. Die Voraussetzung für diese Tatsache schafft der Film durch die Art, wie er Raum- und Zeitbeziehungen gestaltet. Er tut es nämlich in einer der menschlichen Erlebnisstruktur entsprechenden Weise.

Durch die besondere Aufgliederung des Dargestellten mittels unterschiedlicher Einstellungsgrößen, Verschiedenheiten der Perspektive, Bewegungen der Kamera und Einstellungsfolgen, die vom Besonderen zum Allgemeinen, vom Detail zum Ganzen fort - schreiten oder umgekehrt verfahren, geschieht etwas der empirischen Wahrnehmung Gleiches. Morin (90) verweist auf die Gestaltpsychologie, die gezeigt hat, 'daß der menschliche Blick, wenn er wahrnehmend die Wirklichkeit entziffert, immer in Bewegung ist (S.138).

Es werden Einzelheiten in einer bestimmten Reihenfolge gesehen, aber Bedeutsamkeitsganze erfaßt. Das gleiche geschieht im Film. Der Zuschauer ist es also, der die Gesamtansicht zustande bringt, nicht das Bild (90, S.141).

Der Film aber setzt ihm die Betrachtungsweise vor, die der

objektiven Wahrnehmung entspricht. Er vollzieht damit zahlreiche Akte wie das Auswählen der zu beobachtenden Details, die Art des Fortschreitens der Wahrnehmung, die der Mensch sonst selbsttätig durchführt, vorweg, nimmt jedoch dem Geschehen auf der Leinwand dadurch den Charakter der Fremdbeobachtung, daß er das Wirksamwerden der die Wahrnehmung kennzeichnenden Prinzipien ermöglicht.

So sieht der Zuschauer mit den Augen eines anderen, glaubt aber mit eigenen zu sehen, erlebt eine vom Filmschöpfer gestaltete Welt, hat aber den Eindruck objektiver Realität und Gegenwärtigkeit.

2) Emotionale Partizipation

Der Film mit all seinen Möglichkeiten legt es geradezu darauf an, den Zuschauer in sich hineinzuziehen, ihn zum Erleben zu bringen.

Dieses Erleben erstreckt sich auf seine Triebe und Strebungen, seine Gefühlserlebnisse, schließt im Wahrnehmen den Gesichts- und Gehörsinn mit ein, erstreckt sich auf den kinästhetischen Sinn, auf Assoziation und Phantasie und geht bis zu einer Stufe des Begreifens, die dem abstrakten Erfassen vorausgeht.

Der Zuschauer ist am Filmgeschehen erlebnismäßig engagiert. Bei diesem Engagement, das Morin (90) als emotionale Partizipation bezeichnet, sind insbesondere zwei Phänomene beteiligt, die Identifikation und die Projektion.

In der von Wölker (131) durchgeführten Untersuchung über das Problem der Wirkung des Films im Vergleich zu Stehbildern wird das verstärkte Auftreten dieser Phänomene beim ersteren als bedeutsam herausgestellt, die spezifische Ursache hierfür jedoch nicht eindeutig aufgewiesen.

Im Unterschied zu Balazs (3), der im Vorgang der Identifikation eine Schöpfung des Films zu sehen glaubt und den Begriff selbst in diesem Bereich zu eng festlegt, weisen

Morin (90) wie Wölker (131), der sich auf Thomae (116) bezieht, darauf hin, daß Identifikation und Projektion dem menschlichen Erleben zugehörige Phänomene darstellen, was durch die Tiefenpsychologie hinreichend aufgewiesen worden ist. Thomae sieht in diesen Erscheinungen Techniken der Daseinserweiterung der Persönlichkeit und Gruppentechniken, soweit es sich um die Teilnahme an den Anliegen und Schicksalen einer Gruppe handelt.

Für den Film läßt sich eine Aufgliederung in verschiedene Teilaspekte, im Anschluß an Wölker, durchführen.

Die Identifikation mit der Kamera umfaßt einmal diejenige mit der Linse; der Zuschauer sieht mit dem Auge der Kamera von dem bei der Bildaufnahme innegehabten Standpunkt aus. Zum anderen umfaßt sie die Identifikation 'mit dem Ausdruckssinn der Kamera-Objektrelation'; der Zuschauer macht das vom 'Gestalter durch die betreffende Aufnahme Gemeinte' und durch die innere Bezogenheit der Bildfolge zum Ausdruck Gebrachte 'zu seinem eigenen Fühlen und Denken, zu seinen eigenen Vorstellungen' (131, S.63).

Bei dem Vorgang der Projektion verlegt der Zuschauer seine eigenen Tendenzen, seine Triebe und Strebungen, Gefühle und Stimmungen, Ansichten und Wertungen in das filmische Geschehen und deren Personen hinein. Das Subjekt projiziert sich in die Welt (90), der Zuschauer projiziert sich in die durch den Film erschlossene Welt. Hierbei ist es, nach Wölker (131), gleichgültig, ob es bei dieser Projektion zu einer Identifikation mit einzelnen im Film dargestellten Personen kommt oder nicht. Geschieht dies, so handelt es sich um eine Identifikation im engeren Sinne. Sie liegt, wie aus dem oben Gesagten hervorgeht, 'in der Projektion, der Expansion der Gefühlssphäre, eingebettet (131, S. 80).

Die emotionale Partizipation im Filmerleben ist nicht nur stärker als beim Stehbild (Wölker), sondern auch unvergleichlich größer als die der Wirklichkeit gegenüber (Morin). Diese innere Beziehung von Zuschauer und Film, Film und Zuschauer kennzeichnet die Eindringlichkeit der durch den Ton

unterstützten Sprache des bewegten Bildes, ihren starken Einfluß auf den Betrachter.

Der Eindruck objektiver Realität und Gegenwärtigkeit und die emotionale Partizipation sind die Schlüssel für die Macht des Films, zu überreden und zu überzeugen, eine 'gefühlstiefe oder oberflächlich-affekthafte, eine beseelte oder sensuelle, eine gewissenhafte oder frivole Haltung des Publikums mitzubestimmen' (Iros 59, S.30).

Die aufgewiesenen Wirkungsformen sind dazu angetan, vom Erleben zum Leben zu führen, zumal der Film alle Seinsbereiche zu erfassen und sie aufeinander zu beziehen vermag: Natur, Mensch, Familie, Gemeinde, Beruf und Religion usw. Je nach der Art, in der er es tut, kann er Anlaß zu Fehlhaltungen oder aber zur Lebenshilfe werden, kann zum verstehenden Miterleben und Handeln in der Gemeinschaft führen (32, 123), zur Sinnerfüllung des Daseins verhelfen und damit zur innersten Freude und Selbsterhöhung.

Die Wirkung des Films ist um so intensiver, 'je mehr der Mensch in seinen Grundkräften, seiner Lebenslage und zuletzt auch in seiner akuten Stimmung mit dem Filmstoff korrespondiert' (Stückrath/Schottmayer 113, S.140) und je stärker der Gehalt eines Films an seiner Form offenbar wird. Den positiven oder negativen Wertakzenten des Gehaltes entsprechend, sind die positiven oder negativen Einflüsse des Films wirksam (32, 41, 123).

Dadurch, daß dem Betrachter die Übernahme fremder Sichtweisen, Vorstellungen, Willenshaltungen und Wertungen bei verminderter selbständig-geistiger Tätigkeit ermöglicht wird, erfordert der Film vom Gestalter eine große, wertgerichtete Verantwortlichkeit und vom Zuschauer eine dem Filmgeschehen zugewandte wertende Stellungnahme. Während der Betrachter, ohne daß er sich dessen bewußt wird, mit fremden Augen sieht und das Denken, Fühlen und Wollen des Gestalters mit seinem eigenen identifiziert, ist er in ungewöhnlichem Maße innerlich ausgeliefert, wenn er sich nicht zu bewußt wertender Haltung erzieht.

Unser Zeitalter der gesteigerten Beeinflussungsmöglichkeiten

erfordert eine erhöhte innere Kraft zu sichten, zu unterscheiden und zu beurteilen, wenn der Mensch nicht zum Spielball der Unterhaltungsindustrie und Werbung, politischer und weltanschaulicher Strömungen werden will.

Beim Schul- und modernen Erziehungsfilm wird mit Recht auf eine sorgfältige Einführung und eine gründliche, kritische Nachbesprechung - die auch bei den Filmklubs gepflegt wird - besonderer Wert gelegt.

VI. Die Sprache des Films

Die aufgewiesenen filmischen Möglichkeiten und Wirkungsformen rechtfertigen die Behauptung verschiedener Autoren, den Film als eine neue Sprache bezeichnen zu können (14), welche sich in ihrer Bedeutung mit der Wortsprache vergleichen läßt (45) und eine eigene Syntax erfordert (15).

Verstehen wir unter Sprache 'Ausdruck und Darstellung von Gedanken, Gefühlen und Willensäußerungen durch sinnvolle Zeichen' (Sprachbrockhaus 12), dann umfaßt dieser Begriff sowohl die Wort-, Ton- und Zeichensprache als auch die Sprache des statischen und bewegten Bildes.

Ogleich sich die filmische Sprache des Wortes und der Musik bedient, ist sie doch eigenständig, stellt eine besondere Ausdrucksweise dar und löst eben dadurch jene intensive Partizipation aus, die durch die erwähnte korrespondierende Beziehung zwischen Zuschauer und Filmgeschehen bestimmt ist.

Würde die Sprache des Films Wort und Musik nicht integrierend in sich vereinigen, könnte es weder zu einer ausgeglichenen Gesamtwahrnehmung noch zu einem einheitlichen Erleben kommen. Morin sieht die 'synkretistische Möglichkeit' aller Sprachen in der neuen Aussageweise angelegt, sieht die Sprache des Films zwischen derjenigen des Wortes und der der Musik stehend, weshalb sie sich aller Darstellungsarten bedienen kann und trotzdem eigenständig bleibt. Sie ist die Sprache des bewegten Bildes, bei der die optisch-akustischen Elemente, die 'elementaren Zeichen ... universeller Magie' (90, S. 214), die bewegten Formen und die formenden Bewegungen sinnvoll aufeinander bezogen werden und sich zur filmischen Aussage verdichten.

Diese Aussage besitzt größte Anschaulichkeit und wird, wie wir darlegten, in einer emotionalen Partizipation 'begriffen', also in einer Weise, die, 'dem abstrakten Begreifen' 'der Dinge und der Welt' vorausgeht und 'zu ihm hinführt' (Morin 90, S.221).

Der Film drückt aus und stellt dar, deutet und bedeutet, wertet und bewertet prälogisch.

Diese Tatsache bildet den Anlaß zu einer mehrfach geäußerten Kritik. In dem anschaulichen filmischen Ausdruck sehen manche Kritiker 'einen Rückfall in prälogische Stufen der geistigen Menschheitsentwicklung' (P. Heimann 46, S.130).

In der Tat steht der Film der archaischen Sprache nahe: 'die eine drückt sich durch Bilder aus (Metaphern und Analogien), die andere besteht aus Bildern' (Morin 90, S.211).

Und diese Bilder des Films sind so ansprechend, daß sie in annähernd 100 000 Filmtheatern der Welt mit mehr als 40 000 000 Plätzen (Heimann 46) täglich reden mußten.

(Diese Zahl ist durch die Konkurrenz des Fernsehens heute zurückgegangen.) Diese Tatsache sagt etwas aus über den Film und über den Menschen.

Die Ähnlichkeit der Sprache des Films mit der des Wortes geht trotz des symbolischen Charakters der bewegten Bildfolge bis zu dem Prozeß der Abstraktion. Morin weist nach, daß alle filmischen Techniken zunächst magische Effekte auslösen, dann emotional-symbolisch werden und schließlich zum Zeichen, zum Begriff, zur Idee streben.

Die Entwicklung zur Ideation macht er u.a. anhand der Überblendung verständlich: 'Seiner Magie entkleidet, wird das Überblenden zum poetischen oder traumhaften Effekt. Diese Wirkungen nutzen sich mehr und mehr ab; die Überblendung ... wird auf einen syntaktischen Zweck zurückgeführt: sie wird zum Zeichen einer wesenhaften Verbindung zwischen zwei Einstellungen' (90, S.195).

Die Reihe der Symbole, die an der Verbegrifflichung beteiligt sind, läßt sich kaum absehen und ist in stetiger Erweiterung begriffen. Das bereits erwähnte monotone Ticken einer Uhr z.B. entwickelt sich durch häufige Wiederholung geradezu zur Idee der langsam verrinnenden Zeit. Wir erleben damit die 'intellektuelle Ontogenese' einer 'Logik', einer 'Ordnung', einer 'Vernunft', welche vor sich geht, ohne die 'emotionalen Qualitäten' des Bildes aufzuheben (90, S.194 - 197).

So ist der Film ein feines Instrument des menschlichen Geistes, dessen Sprache im Bereich der Anschaulichkeit lebt, 'aber in der Einmaligkeit das herauslösbare Allgemeine' (Lersch 80, S.425) auszudrücken vermag, also mit Wort, Bild und Ton die Fähigkeit gemeinsam hat, über die bloße Wiedergabe und Mitteilung hinaus Sinnbeziehungen zu gestalten. Dieses Vermögen macht den Film zum Bildungsmittel, denn

durch Symbol und Zeichen, Assoziation, Eindruck objektiver Realität, durch alle dargelegten Gestaltungsmittel und Wirkungsformen, vor allem aber durch seine Möglichkeit, gestalthaftes Sein zu verkörpern, kann er helfen, die im Menschen angelegte Fähigkeit zu fördern, übergeordnete Gestalten zu erfassen.

Damit aber fördert er Verständnis überhaupt, denn nur durch Überformung der Empfindungen mittels des Gestalterlebens können wir über Wahrnehmungen, Vorstellungen und denkendes Erfassen der Welt innwerden (80, S.311); nur gestalthaftes Sein ist unserem Verstehen zugänglich. Gestalten aber sind immer 'Bedeutsamkeitsganze' (80) und können nur als solche erfaßt werden. 'Alles Bemerken, alles Wahrnehmen zielt ab auf ein Optimum sinnvoller Gestaltetheit' (Sander 80, S.314) Wir können daher die menschliche Fähigkeit, Gestaltganzheiten zu erfassen, im Anschluß an Goethe, auch 'symbolischen Sinn' (120) nennen. In jeder Gestalt als einem Bedeutsamkeitsganzen ist die Form Ausdruck des Sinnes, und Sinn ist nicht zu denken ohne eine Wertordnung (v.Martin 84, S.13).

Somit vermag der Film zum Verständnis der Welt zu führen, zur Erkenntnis der Sinnhaltigkeit und Gleichnishaftigkeit des Daseins zu verhelfen.

Um die filmischen Möglichkeiten in dieser Hinsicht voll erfassen zu können, müssen wir uns vergegenwärtigen, daß das 'Weltinnwerden' als das eine Glied des 'Außenbereichs unseres Erlebens' mit dem zweiten eng verbunden ist, dem 'wirkenden Verhalten' oder Handeln (Lersch). 'Das als Sache Erfasste ist weitgehend Aspekt und Symbol möglichen Verhaltens' (80, S.392).

Den Grund hierfür sieht Lersch in dem Vorhandensein von Suchbildern in der menschlichen Seele, die als 'sensorische und motorische Urphantasie' (80, S.391) wirksam werden.

Die Gliederung der Wahrnehmungsobjekte und der Handlungsinitiation, von G. Kafka (61) als Uraffekte bezeichnet, löst Prägestkräfte aus im Sinne einer 'Strukturierung und Profilierung' der Seele (80). Das in der Wahrnehmung bestimmter Objekte ausgelöste Gefühl ist in seiner 'strukturierenden Wirkung' um so intensiver, je tiefer es ist (80, S.175).

Die Fähigkeit der Seele, ganzheitliche Gestalten zu erfassen, ist also mit ihrem Vermögen verbunden, sich selbst zu einer vollendeten Sinn Ganzheit zu entwickeln.

Darum ist die Entfaltung dieser Fähigkeit das wichtigste Anliegen aller Erziehung und Bildung.

Jede gestaltete Ganzheit von Sinnbeziehungen vermag zu dieser Entfaltung beizutragen, somit auch der Film, vor allem als Kunstwerk, wo er in seiner Einmaligkeit ein Absolutes sichtbar macht, ohne anderer 'Inhalte der seelischen Erfahrung' (80, S.222) zu bedürfen.

Eine Gestalt schauen heißt, die in ihr angelegte 'Wertordnung', ihren 'Wertmittelpunkt' erfassen, denn dieser ist das Kennzeichen einer Sinn Ganzheit, der 'Kern', in dem sich Stoff, Form und Gehalt zu einer Einheit verbinden (Uhlschöfer 120).

Wenn nun der Film auf Scheinwerten fundiert oder wertwidrig ist, wird er dadurch zur 'Massengefahr' (60), daß er, besonders bei kritikloser Aufnahme, zum Mißverständnis der Welt, zur Desorganisation der Seele und damit zur Verbildung des Menschen führen kann.

Ist er jedoch in Kern und Gefüge von einer positiven Wertordnung bestimmt, die auch via negationis zum Ausdruck kommen kann, so hat er die Möglichkeit, den Menschen durch den Sinn für Symbolik und Gestalt Ganzheit zu bilden, indem er ihm zu einem 'Wertmittelpunkt', einer 'Wertordnung' verhilft, durch die er Persönlichkeit werden kann.

So ist der Film ein Ausdrucksmittel, das aufbauen oder zerstören kann. Wegen der nachgewiesenen Anziehungskraft sowie der Unmittelbarkeit und Eindringlichkeit der Wirkung gilt diese Tatsache in stärkerem und allgemeinerem Maße als für andere Ausdrucksmittel.

Wenn die Sprache des Films größtenteils in den Dienst mittelmäßiger Unterhaltung gestellt wird, so besagt das wenig gegen sie. Schließlich vermag auch die Sprache der Musik wesentlich mehr auszudrücken als ein Gassenhauer und in einem anderen Sinne und einer anderen Richtung zu wirken.

Das Drama mußte sich im Laufe der neuzeitlichen europäischen Geschichte ebenfalls gegen Schwulst und Possen verteidigen, und die Namen der Reformer gingen in die Literaturgeschichte ein.

Niemandem wird es einfallen, das Buch als solches abzulehnen, obgleich es auch bei ihm immer darauf ankommt, was es ausdrückt und wie es dies tut.

Eine Sprache kann eben nicht nach ihrem vorwiegenden Inhalt, sondern muß von ihren Möglichkeiten her beurteilt werden, was wir bezüglich des 'bewegten Bildes' in diesem Kapitel versucht haben.

Daß der Film bei entsprechender Gestaltung ein geeignetes Mittel der Unterweisung darstellt, ist durch den vorangegangenen Aufweis seiner Besonderheiten einsichtig geworden. Inwieweit diese Möglichkeiten der psychologischen Unterweisung von Führungskräften zu dienen imstande sind, soll mit Hilfe des bisher Erörterten im folgenden schwerpunktmäßig aufgewiesen werden.

D: Bedeutung des Films für die psychologische Unterweisung
von Führungskräften und Gesichtspunkte für die Realisie-
rung seiner Möglichkeiten auf diesem Gebiet

Der bisherige Verlauf der Untersuchung schuf die Voraussetzungen, die es uns jetzt ermöglichen, das im Thema gestellte Problem einer Lösung zuzuführen.

Wir sind nunmehr imstande, dem Sachverhalt der psychologischen Unterweisung von Führungskräften den Film als eine Potenz gegenüberzustellen und zu befragen.

Der Aufweis der Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Aufgaben in ihrer Abhängigkeit von Sozialgebilde und Status hat zu der Erkenntnis einheitlicher Zielsetzungen für die Unterweisung und zur Kennzeichnung der Unterweisungsinhalte geführt. Der Film ist im Kreise der übrigen zur Verfügung stehenden Mittel, die kurz umrissen worden sind, in seiner Besonderheit nicht nur durch die Feststellung seiner Eigengesetzlichkeit erfaßt worden, sondern auch durch den Aufweis seiner vielfältigen Möglichkeiten auf Grund der einzelnen Gestaltungsmittel, vor allem aber auf Grund seiner spezifischen Gesamtwirkung, der Aktualität und Eindringlichkeit seiner Sprache.

Wenn wir nun an die Aufgabe gehen, mit Hilfe der bisherigen grundsätzlichen Ergebnisse die filmische Potenz in bezug auf die psychologische Unterweisung von Führungskräften zu prüfen, müssen wir zunächst die aufgewiesenen Zielsetzungen dieser Unterweisung ins Auge fassen und untersuchen, wieweit die Sprache des bewegten Bildes ihnen zu dienen vermag.

Danach wollen wir den Film in seiner Stellung gegenüber anderen Unterweisungsmitteln im Hinblick auf unser Anliegen kennzeichnen, seine Vor- und Nachteile einander gegenüberstellen und die für Planung und Gestaltung von Unterweisungsfilmen für Führungskräfte relevanten Gesichtspunkte zu erfassen versuchen, die entscheidend sind, Potenz in Aktualität, filmische Möglichkeit in filmische Wirklichkeit in dem vom Thema bezeichneten Bereich überzuführen. Im letzten Teil des Kapitels sollen die Arten des psychologischen Unterweisungsfilms für Führungskräfte skizziert werden.

I. Bedeutung des Films hinsichtlich der genannten Zielsetzungen psychologischer Unterweisung von Führungskräften

1) Film und psychologische Sichtweise

Im Rahmen der psychologischen Unterweisung von Führungskräften ist, wie wir bereits in BII ausführten, die erste und grundlegende Forderung die Hinführung zur psychologischen Sichtweise.

Wir haben uns nun zu fragen, ob der Film in der Lage ist, der Unterweisung zu diesem Ziel zu verhelfen und in welchem Grade er es, im Vergleich zu anderen Unterweisungsmitteln, zu tun vermag.

Bisher übliche Wege, angehende und bereits im Amt stehende Führungskräfte Menschen in ihrer Eigenart sehen, deren Verhalten in besonderen Situationen verstehen zu lehren, sind Vorträge, Unterweisungsgespräche und Lektüre.

Wirklich fruchtbar aber ist diese Hinführung nur dann, wenn echte Erfahrung zustande kommt. Dies geschieht am besten im natürlichen Umgang mit Menschen, den keine Lehrweise entbehren oder gar ersetzen kann. Wohl aber muß die Unterweisung diese Erfahrungen aus ihren Hintergründen deuten und psychologisch richtig erfassen helfen. Das ist nur möglich, wenn sie an gemeinsame Erlebnisse und Beobachtungen anknüpfen kann.

Bei der medizinischen Unterweisung hilft man sich dadurch, daß man den kranken Menschen in den Hörsaal bringt und so den Studierenden die Möglichkeit gibt, körperliche Zustände richtig sehen, körperliche Symptome deuten zu lernen. Auf dem Gebiet der Psychologie kann man dieses Problem nicht so einfach lösen, weil sich seelische Zustände vor einem Forum nicht präsentieren lassen.

Was sie festzuhalten vermag, sind die epische und dramatische Dichtung, das Hörspiel und der Film. Keine dieser

Gattungen kann und darf den anderen den Rang streitig machen. Unter den optisch-akustischen Mitteln aber ist dasjenige, das am leichtesten und zweckdienlichsten in die Unterweisung einzuschalten ist, zweifellos der Film. Er läßt sich problemaufschließend an den Beginn, zusammenfassend und bestätigend an das Ende stellen oder an einer beliebigen Stelle klärend dazwischenschalten.

Er allein vermag der speziellen Situation der jeweiligen Führungskräfte gerecht zu werden.

Dabei müssen wir uns vergegenwärtigen, daß, wie wir in C V1) dargelegt haben, der Film, wie kein anderes Mittel, durch seine Art der Verbindung von Bildhaftigkeit und Bewegung die Voraussetzung für das Wirksamwerden der die Wahrnehmung kennzeichnenden Prinzipien der Konstanz und Gestalt schafft und daher in unübertroffener Weise den Eindruck objektiver Realität und Gegenwärtigkeit erweckt.

Aus diesem Grunde kann er psychische Wirklichkeit vermitteln, durch die 'echte Erfahrung' (Feldmann 27) zustande kommt. Er kann zeigen, was im mitmenschlichen Bereich den Ausschlag gibt, kann Verhalten und Wesen eines Menschen sichtbar werden lassen, die für psychologische Erkenntnisse notwendigen Details herausheben, gliedern und wieder zusammenfassen, kann in der Wahl der Abfolge der Einstellungen die Bedeutsamkeiten präsentieren, auf die es ankommt.

'Was wir alle können ... sollten, ist: Menschen anschauen und beschreiben, ihr Verhalten beobachten und registrieren und schließlich unsere Erfahrungen vergleichen, um daraus unsere Schlüsse zu ziehen. ...Nur leider, wir verstehen zumeist uns auch darauf nicht' (Kroeber-Keneth 74, S.119).

Der Film führt uns dazu hin. Er kann psychologische Sachverhalte und Notwendigkeiten durch Vergleiche zeigen, die durch assoziative Verknüpfungen erlebnismäßig einsichtig werden. Durch Bildeindruck und Bewegtheit läßt er

nicht nur die mimische oder pantomimische Bewegung sichtbar werden, sondern vor allem die darin sich ausdrückende Zuständlichkeit, z.B. Betroffenheit, Aufregung, Abweisung, Entgegenkommen, Freude, Trauer, Echtheit oder Unechtheit usw., wie es in dem bereits erwähnten Film 'Die Kunst des mimischen Ausdrucks' (145) geschieht.

Die Zuschauer erfahren gemeinsam seelische Zuständlichkeiten, sie erleben und deuten diese, wie der Mediziner körperliche Zuständlichkeiten am Menschen erkennen und beurteilen lernt.

Der gute Unterweisungsfilm ist dabei nicht nur Ersatz, sondern Erhellung der Wirklichkeit. 'Mit einem kurzen Streifen Filmbild sind ... Seelenäußerungen lebendig gemacht' (Feldmann 27, S.41).

Ebenso anschaulich aber erleben wir, daß der völligen Erkennbarkeit des Mitmenschen Grenzen gesetzt sind. Auch das zu wissen und zu respektieren ist notwendig.

Bedenken wir weiterhin, daß die auf der Identifikation und Projektion beruhende emotionale Partizipation beim Film unvergleichlich stärker ist als die der Wirklichkeit gegenüber (siehe CV 2), so wird deutlich, wie vortrefflich dieses neuzeitliche Unterweisungsmittel über die Unverbindlichkeit eines nur gelegentlich Zur-Kennntnis-Nehmens hinausführt, mit welcher Eindringlichkeit es eine rein sachbezogene durch die so notwendige psychologische Sichtweise zu ergänzen vermag.

Da nämlich der Film über die Fähigkeit hinaus, Realitäten sichtbar zu machen, auch den Aspekt wählt, unter dem ein Sachverhalt gesehen werden soll, zeigt er den Führungskräften nicht allein den Sozialverband, in dem sie stehen, sondern veranlaßt sie auch, die mitmenschliche Wirklichkeit, statt nur in der üblichen sachbezogenen, ebenfalls in psychologischer Weise zu sehen, sie als Ganzes und in

der Funktion der Teile, in Bedeutung und Auswirkung auch in psychologischer, vor allem sozialpsychologischer, Beziehung zu erfahren und zu erkennen.

Als Hauptaufgabe der Führungskräfte nannten wir die Menschenführung, die objektive Leistung unter Berücksichtigung menschenwürdiger Behandlung aller Mitarbeiter anstrebt. 'Das Ideal ist der menschlich geduldige, am Ziel der ..' objektiven Aufgabe 'orientierte Vorgesetzte, der seinen Leuten das Gefühl des Haltes gibt' (Kroeber-Keneth 75, S.119).

Die Ausschaltung unwürdiger Behandlung des Menschen im Beruf, oft geschieht sie nur gedankenlos, ist im Interesse des Einzelnen und der Gemeinschaft dringend notwendig (Keilhacker 64, S.91).

Die Hilfestellung des Films für dieses Bemühen liegt zunächst darin, den Blick des Vorgesetzten auf jene Sachverhalte zu lenken, die er infolge seiner Gedankenlosigkeit eben übersieht.

Dabei sieht und erlebt die Führungskraft nicht nur den anderen und das andere, sondern durch die emotionale Partizipation geradezu sich selbst in der Ausübung ihrer Vorgesetztenfunktionen, in der Wirkung auf die ihr Untergebenen.

Entspricht nämlich der Unterweisungsfilm in Milieu, Geschehen und aufgewiesenen Bezügen weitgehend der Wirkwelt der Führungskräfte, für die er bestimmt ist, was nach dem Grundgesetz der Filmwirkung (Stückrath/Schottmayer 113) anzustreben ist, dann schafft er auch die Bedingungen für eine weitgehende Identifikation im engeren Sinne, die sich nicht nur auf die im Film herausgestellten Vorgesetzten zu beschränken braucht, sondern auch auf deren Mitarbeiter beziehen kann, die vom Vorgesetztenverhalten betroffen werden.

Durch die verschiedenen Mittel filmischer Gestaltung und deren Wirkungen, durch den Eindruck objektiver Realität

und Gegenwärtigkeit sowie durch Identifikation sieht und erlebt also der Zuschauer, wie Führungsmaßnahmen durchgeführt, Führungsprinzipien angewandt werden und in welcher Weise sie erfahren werden. Der Film läßt gewissermaßen einerseits den Betrachter die Maßnahmen ergreifen, die Prinzipien beachten, andererseits diese auf ihn selber wirken.

Der andere, der Mitarbeiter, erscheint nun nicht mehr nur als Arbeitsfaktor, sondern als Mensch, der sich in seinem Leistungspotential wesensmäßig, nicht nur graduell von der Maschine unterscheidet.

Den Menschen in dieser Weise sehen heißt auch, eine bestimmte Einstellung ihm gegenüber einnehmen.

In dem Dokumentarfilm '24 Stunden bei Renault' (146) wird u.a. nicht nur das schwierige Werk eines Arbeiters bei unerträglicher Hitze gezeigt, sondern wir erleben diese Arbeit im Gesicht des Schaffenden. Die Züge sind so ausdrucksvoll, daß sie den Zuschauer auch ohne Erklärung betroffen machen und ihn quasi fragen lassen, wie lange ein Mensch überhaupt solch eine aufreibende Arbeit verrichten soll und kann.

Ebenso macht das Geschehen auf der Leinwand Gruppenbeziehungen deutlich, die für das Verhalten des Vorgesetzten verpflichtend werden.

Der Begriff der 'Betriebsblindheit' kennzeichnet eine unter Angehörigen eines Sozialverbandes weit verbreitete Eigenschaft. Infolge der Gewohnheit kommt es zu einer Reihe von 'Selbstverständlichkeiten' (Hofstätter 54), über die man nicht mehr nachdenkt, die man nicht bewußt beachtet, eben weil sie so üblich sind.

Sie können die Behandlung der Mitarbeiter betreffen oder die Einstellung zu ihnen sowie manches andere mehr. Oft führen sie dazu, daß vieles, was besser gemacht werden

sollte und auch könnte, unterbleibt.

Bekannt ist der große Widerstand vorwiegend der gesamten Gruppe gegen Änderungsversuche, die das Gewohnte betreffen, wie beispielsweise durchzuführende Rationalisierungsmaßnahmen.

Der Film mit seinen Gestaltungsmitteln beseitigt diese Blindheit, macht aus Selbstverständlichkeiten Bedeutsamkeiten, die als solche gesehen, erlebt und erfaßt werden.

Ein Geschehen, das z.B. im ersten Teil die Anschaffung einer teuren Maschine für einen Betrieb mit aller darauf verwendeten Sorgfalt beim Transport, bei der Aufstellung, der Auswahl des Standortes, der Überwachung und Pflege zeigt und schließlich durch Überblendung in eine Bildfolge übergeht, welche die Einstellung eines neuen Mitarbeiters mit der dabei verwendeten mangelnden Sorgfalt vorführt, bewirkt eine emotionale Aufschließung des Zuschauers für die vom Menschen her geforderten Notwendigkeiten, welche auf diese Art gesehen, erlebt und verstanden werden.

So dient der Film in hervorragender Weise der psychologischen Sichtweise.

'Jedermann kann ... nun psychologisch betrachten. Es ist so, als wenn ein Vorhang zurückgezogen wäre' (v. Eckhardt 22, S.67).

Diese Feststellung trifft die besondere Potenz des Films im Sinne unseres Anliegens und legt nahe, den Film der psychologischen Unterweisung von Führungskräften nutzbar zu machen, denn die Doppelnatur jeglicher Führungsaufgabe setzt die psychologische Sichtweise voraus.

2) Film und Vermittlung von Kenntnissen sowie Entwicklung von Führungsfähigkeiten

Die Vermittlung von Kenntnissen aus den verschiedensten Gebieten hat man anfänglich als Hauptaufgabe des Unterrichtsfilms angesehen. Heute verschiebt sich der Schwerpunkt zugunsten des Bildungs- und Erziehungsfilms (F. Kempe 68, S.16), wobei die Berechtigung 'sachlicher Filme zur Vermittlung eines soliden Wissens' (68) durchaus anerkannt bleibt.

Für unser Anliegen gelten letztlich die gleichen Gründe wie für andere Fachgebiete, den Film zur Kenntnisvermittlung heranzuziehen: er eignet sich als optisch-akustisches Unterweisungsmittel auch hierfür besonders, da er Akustisches und Visuelles mit einbezieht und selbst einem trockenen Stoff Leben verleiht.

Für die Unterweisung läßt sich theoretisch all das durch den Film erfassen, was der optischen Darstellung sinnvoll zugänglich ist. In der Praxis wird man jedoch, der hohen Produktionskosten wegen, nur eine zweckmäßige Auswahl aus dem oben gezogenen Kreis verfilmen.

Die Verbindung von Bild, Bewegung und Sprache bei Verwendung verschiedener Trickarten, optischer Gleichnisse, direkter oder indirekter, realistischer oder stilisierter Darstellung deutet die Reichhaltigkeit der Wege an, die das neuartige Unterweisungsmittel beschreiten kann, um unser Ziel zu erreichen, und dieser Reichtum der vorhandenen Möglichkeiten ist es gerade, der den Film für die psychologische Kenntnisvermittlung so sehr bedeutsam macht, da er dem Bedürfnis des heutigen Menschen entgegenkommt (Keilhacker 64), sich durch fesselnde Vorgänge, die er sehen und hören kann, aus der Vielzahl der verwirrenden täglichen Eindrücke heraus einfangen zu lassen.

Die eindrucksvolle, anschauliche Sprache des bewegten Bildes vermag selbst den leicht ablenkbaren Menschen der Gegenwart in seinen Bann zu ziehen, eine hohe Konzentration der Aufmerksamkeit zu bewirken und zum einsichtigen Verständnis zu führen.

Freilich soll nicht vergessen werden, daß der Film in unserem Bereich nur ein Hilfsmittel ist, und zwar kein ausschließliches, sondern ein Mittel neben anderen, und daß diese Tatsache für die Kenntnisvermittlung in besonderem Maße gilt.

Für sie ist die Bedeutung des Films nicht ganz so weitreichend wie für die Vermittlung psychologischer Sichtweise, da der ersteren im allgemeinen breitere Mittel zur Verfügung stehen, doch ist sie groß genug, um die Realisierung vorhandener Möglichkeiten mehr als zu rechtfertigen.

Etwas im bewegten Bild zu veranschaulichen, Bewegungen, Veränderungen, Beziehungen im Film sichtbar und verständlich zu machen, wozu man sonst umständlicher Worterklärungen bedarf, ist nicht nur ökonomisch, sondern auch wirkungsvoll, oft sogar unumgänglich notwendig, gerade innerhalb des psychologischen Bereichs.

Dabei vermag der Film nicht nur das über einen Gegenstand vorhandene Wissen anderen Menschen auf geeignete Weise weiterzugeben, sondern darüber hinaus den Zuschauer anzuregen, durch Einsehen der Zusammenhänge und Begründungsrelationen die ihm vermittelten Kenntnisse zu Erkenntnissen zu vertiefen.

Weiterhin läßt er sich so gestalten, daß das psychologische Wissen nicht Selbstzweck bleibt, sondern auf ein Wirksamwerden im praktischen Einsatz hinzielt, um das Führungsverhalten zu fundieren.

Der Film kann also hauptsächlich deshalb dazu dienen, Führungsfähigkeiten zu wecken und zu steigern, weil er psychologische Kenntnisse in großer Klarheit und Eindeutigkeit zu vermitteln imstande ist bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Zusammenhänge und Anwendungsmöglichkeiten.

Die Bedeutung des Films für den Bereich der Wissensvermittlung und die Entwicklung von Führungsfähigkeiten liegt somit besonders in dem Anpassungsvermögen an die Wirklichkeit und in der Anschaulichkeit, dem Fundament aller Erkenntnis (Pestalozzi). Letzte Klarheit und volles Verständnis ist jedoch nur durch den Begriff, die Sprache, möglich.

Da aber der Film das Wort mitverwenden kann und, wie wir aufgewiesen haben, selbst eine Sprache darstellt, vermag er die genannten Forderungen zu erfüllen, vorausgesetzt, daß in ihm die einzelnen Gestaltungsmittel, entsprechend dem gesetzten Ziel und der beabsichtigten Wirkung, so eingesetzt werden, daß sie als ein geschlossenes Funktionsgesamt im dargelegten Sinne zur Wirkung kommen.

Wenn die bewegte Bildfolge zur Kenntnisvermittlung herangezogen wird, stellt sie alle verwendeten Elemente in den Dienst der Klarheit und des Verständnisses und wendet sich hauptsächlich an den Verstand, weniger an das emotionale Vermögen des Zuschauers. 'Der Film kennt die Distanz vor allem in seinen unterrichtenden und belehrenden Formen' (Hagemann 43, S.107).

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Sachverhalt, um den es geht, zu verfilmen. Er kann durch eine schematische Trickfolge dargestellt und sprachlich erläutert, kann durch realistische Beispiele ergänzend aufgezeigt und auch erlebnismäßig vertraut gemacht werden. Durch die einzelnen Gestaltungsmittel läßt er sich didaktisch gliedern.

Er kann in ausgewählten Beispielen in 'bildsprachlicher Analyse' (Iros 59) und Synthese dem Zuschauer in der didaktischen Form nahegebracht und zu einer Aussage verdichtet werden, deren Verständnis vielfach schon bis zur Evidenz erreicht wird.

Die dialogische Gestaltung eines guten und eines schlechten Vorgesetztenverhaltens ist ein legitimes Verfahren des Films, wird jedoch durch unfilmische und ungekonnte sprachlich ausgedrückte Postulate seiner Wirkung beraubt. Merkt der Zuschauer einen moralischen Zeigefinger, dann ist er verstimmt, vor allem dann, wenn die Moral der Geschichte in Form schülerhafter Antworten

proklamiert wird, wie es in dem Film 'Der Arbeiter und sein Vorgesetzter' (144) geschieht.

Bei den vom 'Institut für Ausbildungstaktik und optisch-akustische Hilfsmittel' in München hergestellten Filmen (139, 140, 141), die der Unterweisung der Ausbilder zur Vermittlung von Kenntnissen und Steigerung des Könnens dienen, werden Trick- und Realszenen verwendet, die sich in einer der Zielsetzung entsprechenden Weise klar und übersichtlich aneinanderreihen.

Gibt der oben erwähnte Streifen (144) fertige Rezepte in Form von Postulaten, so stellen die Erzeugnisse des Münchener Institutes (139 - 141) zweckmäßige Beiträge dar, die in den größeren Rahmen der Unterweisung eingeordnet und fruchtbringend ausgewertet werden können.

An dieser Stelle soll der Film 'Die Kunst des mimischen Ausdrucks' (145) noch einmal erwähnt werden. Er bietet mehr als ein interessant geschriebenes Lehrbuch, denn er vermittelt Erkenntnisse durch anschauliches, didaktisch zweckmäßiges und sinnvolles Darbieten einer Ausdrucksfülle, die über das Erleben zu einer Haltung führt, wie sie dem Menschen als einem geist- und wertbezogenen Wesen zukommt.

Hierin besitzen wir ein hervorragendes Beispiel dafür, wie bei einem guten Unterweisungsfilm im Bereich der Psychologie die Kenntnisvermittlung mit der Hinführung zu einer psychologischen Sichtweise und der Persönlichkeitsförderung Hand in Hand geht.

3) Film und Persönlichkeitsförderung

Das Niveau des Vorgesetzten, seine Persönlichkeit und sein Charakter sind die letztlich entscheidenden Garanten für eine erfolgreiche Führungstätigkeit. Daher ist die Förderung der Führungspersönlichkeit das vornehmste Unterweisungsziel. Es handelt sich dabei um ein Erziehungs- und Bildungsanliegen, das nicht ernst genug genommen werden kann.

Wie die Abschnitte CV und VI zeigen, hat der Film für diese Aufgabe in der Gegenwart eine kaum zu überschätzende Bedeutung. Von manch unberufener Seite wurde seine Macht über die menschliche Seele erkannt und genutzt. Karsten verweist auf die Arbeit von Sander (106) und erinnert daran, 'daß ein wesentlicher Teil des nationalsozialistischen Umerziehungsprogramms' mit Hilfe des bewegten Bildes durchgeführt worden ist (62, S.8). Man hat die Potenz dieses Ausdrucksmittels sehr ernst genommen und vieles von dem, was man beabsichtigte, auch erreicht.

An uns ist es nun, den Film mit der Vielfalt und Wirkkraft seiner Möglichkeiten in den Dienst des Wahren und Gültigen zu stellen; und wo geschähe dies mit einer größeren Bedeutung als den werdenden Führungspersönlichkeiten gegenüber, von denen jede eine ganze Gruppe von Menschen leiten und führen soll, und zwar nicht allein durch das, was sie tut, sondern noch mehr durch das, was sie ist. Führung stellt ja, wie wir in BI 2) gesehen haben, eine pädagogische Funktion dar, und stärker als alle Maßnahmen erzieht die Persönlichkeit.

Gutbrod (42) weiß um die schlummernde Potenz des modernen Unterweisungsmittels, wenn er sagt: 'Der Film kann alles.'

Der reale Eindruck, die Gegenwärtigkeit des durch die Bildsprache gezeigten Geschehens, in welches der Zuschauer als

innerlich Beteiligter hineingenommen wird, der Bann einer vom Filmschöpfer gedeuteten und auswählend geschaffenen Wirklichkeit üben einen nachhaltigen Einfluß auf Erleben und Haltung des Zuschauers aus.

In den Teilen C V und VI haben wir nachgewiesen, daß der Film beeinflußt, 'spaltet, versöhnt, aufbaut oder zer - setzt' (Iros 59) , denn das als 'Sache Erfaßte' ist 'Aspekt und Symbol möglichen Verhaltens' (Lersch 80).

Dieser Sachverhalt gilt für die Sprache des bewegten Bildes deswegen so besonders, weil die Wahrnehmung filmischen Geschehens beim Zuschauer mit einem intensiven Gefühlsstrom verbunden ist, weil durch sie Affektiv-Emotionales ausgelöst wird, und dieses wirkt, wie wir im vorhergehenden Kapitel ausgeführt haben, 'strukturierend um so mehr, je tiefer es ist' (Lersch 80).

Hinsichtlich der persönlichen Förderung der Führungskräfte vermag der Film somit die berechtigten Erwartungen, die dem Träger einer Führungsrolle entgegengebracht werden, die Ausfüllung dieser Rolle überhaupt in der Weise erfassen zu lassen, daß diese Erfassung 'Aspekt und Symbol' tatsächlichen Führungsverhaltens wird.

Dabei schaltet er sich in die Vermittlung und Verankerung von Leitbildern ein, die als Verhaltensregulative (Thomae 115), als Ordnungskräfte des Unbewußten (Däumling 18) wirken und ganzheitlich prägen und formen.

Die Möglichkeit dazu verdankt er dem Vorgang der emotionalen Partizipation, den wir in C V2) aufgewiesen haben. Glogauer (32) verweist in seiner Arbeit über 'Vorbilderleben und Leitbildwirkung im Film' auf die 'sozialpsychologische Relevanz des übergreifenden Typs des Leitbildes, der als Ausprägung des Gruppengeistes zu verstehen ist' (S.33).

Leitbilder können und dürfen nicht willkürlich, wohl aber bewußt gesetzt werden. Das den Führungskräften zu vermittelnde ergibt sich einmal aus der Eigenart der betreffenden

sozialen Konfiguration, deren Gesamtaufgabe und berechtigten Erwartungen, zum anderen aus Eigenart und berechtigten Erwartungen der zu führenden Gruppe sowie aus der Besonderheit der Aufgabe, die dem Vorgesetzten und seiner Gruppe gestellt ist.

Diese Zusammenhänge erfordern eine spezifische filmische Gestaltung. Das Leitbild von Führungskräften staatlicher Institutionen wird beispielsweise anders aussehen als das von Vorgesetzten wirtschaftlicher Unternehmungen. Alle aber müssen in ihrer Form mit den kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Verhältnissen unserer Zeit in Einklang stehen, ja deren Ausdruck sein, wenn sie der Person und der Sache dienen, d.h. den Menschen der Gegenwart ansprechen und ihm zu seinen höchsten Möglichkeiten bei der ihm gestellten Aufgabe verhelfen sollen, was ja Sinn eines fördernden Leitbildes ist.

Dafür zu sorgen, daß die verkörpernde Gestalt Träger der überzeitlichen Werte darstellt, ist jedoch Hauptaufgabe des Films, der der Persönlichkeitsbildung dienen will. Im Leitbild sieht der Vorgesetzte festumrissene Ziele vor sich, einen Entwurf zur Bewältigung seiner Führungsaufgaben, der sich verpflichtend auf Handlungen und Haltungen auswirkt und stets zugleich eine Wertrichtung enthält. Freilich ist jede Starrheit und Begrenztheit von Nachteil, und der Film muß sich bemühen, der Entfaltung persönlicher Eigenart in der Verwirklichung der Führungsaufgaben sowie dem persönlichen Suchen nach brauchbaren Wegen freien Raum zu gewähren, soweit sie dem Führungsanliegen nicht entgegenstehen.

Alle formalen Bezüge sollen daher so gestaltet werden, daß sie als Möglichkeiten erscheinen und nicht als Norm. Unverrückbar fest stehen nur die absoluten Werte und ihre Ordnung. Glogauer weist mit Recht darauf hin (32), daß mit dem Leitbild immer auch dessen 'werthafter oder unwertiger Aufforderungscharakter' wirksam wird.

Das Vermögen des Films, zum verpflichtenden Vernehmen der allgemeingültigen, überzeitlichen Werte hinzuführen sowie zur Erfassung der sie kennzeichnenden Wertordnung ist von größter Bedeutung für die Persönlichkeitsbildung. Der dabei beschrittene Weg führt von der Realität zur Idealität, von der Sphäre des Seins zu der der Geltung. Da der Film fähig ist, auf die ihm gemäße Art Bedeutsamkeitseinheiten darzustellen, vermag der Zuschauer durch ihn die gestaltete mitmenschlich-soziale Wirkwelt der Führungskräfte als Sinn Ganzheit mit der ihr innewohnenden Wertordnung in einer Weise zu erfahren, der er sich nicht entziehen kann, ohne bewußt oder unbewußt dazu Stellung zu nehmen.

Diese Erfahrung baut in zwei Richtungen, indem sie einerseits unmittelbar die Führungstätigkeit, andererseits die Person des Vorgesetzten fördert.

Der Film führt die 'Kommunikation' der angehenden Führungskraft mit der ihr zugedachten sozialen Umwelt zu einem Innwerden im Sinne von 'Bedeutsamkeitskomplexen', begünstigt über das 'Angemutetwerden' ein entsprechend wirkendes Verhalten und schafft die Voraussetzungen dafür, dieses 'schlichte Erleben' in das Bewußtsein und darüber hinaus zur 'Bewußtheit' (80) zu erheben.

Über alle 'Aktualitätsstufen des Erlebens' (80) mit menschlicher Sinnzusammenhänge kann er dem Vorgesetzten zu psychologisch richtigem und wertbezogenem Verhalten verhelfen und in ihm die Fähigkeit entwickeln, seiner Führungsaufgabe vom Blickwinkel der zwischen menschlichen Beziehungen her im Sinne der Forderungen absoluter Geltung gerecht zu werden.

Diese Vorgänge hinterlassen notwendigerweise Spuren in der Seele des Erlebenden und Handelnden. Das Erfassen der objektiven, gestalteten Ganzheit mit dem ihr innewohnenden Sinn ist, wie wir im Anschluß an C VI feststellen können, mit einer subjektiven Formung, einer

Prägung des inneren Menschen von einer 'Werdeganzheit' zur 'Sinnnganzheit' (120) verbunden. Dies aber ist oberstes Anliegen aller Persönlichkeitsbildung.

Mit dem nachgewiesenen besonderen Vermögen, über das Erleben dem Menschen der Gegenwart ganzheitliche Gestalten in ihrem Gefüge sichtbar zu machen, ist somit die Potenz des Filmes aufgezeigt, ein hervorragendes Mittel zur Förderung der Persönlichkeit zu werden, vor allem als Kunstwerk.

Wenn wir bedenken, daß ein auf die Dauer wertgerichtetes Verhalten eine Persönlichkeit voraussetzt und daß die Persönlichkeit sich in ihrem Verhalten kundtut, läßt sich erkennen, daß das Wirken des Films in den oben dargelegten zwei Richtungen, tiefer betrachtet, ein gemeinsames Ziel hat.

Beide Strebepfeiler, an denen die durch den Unterweisungsfilm ermöglichte Erfahrung psychologischer Sinnzusammenhänge baut, treffen sich und fördern gemeinsam die Entwicklung einer verantwortungsbewußten Persönlichkeit, die in der Ausübung ihres Führungsamtes nicht nur sachlich, sondern auch psychologisch und werthaft empfindet, denkt und handelt. Der Film führt somit von der tages- und augenblicksbezogenen Einstellung zum sinn- und wertbezogenen Vorgesetztenverhalten, vom verstehenden Miterleben zum Verständnis, vom 'Bild übers Sinnbild zur Bildung' (Wolf 130).

Im einzelnen kann der Film zahlreiche Beiträge zur Förderung der Vorgesetztenpersönlichkeit leisten. Dadurch daß das Geschehen auf der Leinwand über die Auslösung von Projektion und Identifikation zur konkreten eigenen Situation hinführt, erschließt es eigene Innerlichkeit. Beim filmischen Erleben des Vorgesetztenverhaltens treten die Motive eigenen Verhaltens ins Spiel. Es ist also nicht nur die Erschließung einer psychologischen Sichtweise an Hand fremder Beispiele möglich, sondern das Erleben eigenen

Führungsverhaltens wird mit dem des fremden verwoben und in eine korrespondierende Beziehung gebracht.

Man kann hierin eine Vorstufe notwendiger 'Verhaltenskritik' (Däumling 19) sehen, die dem beurteilenden Verstand den motivischen Hintergrund des im Spiegel der Mitmenschen zu erkennenden eigenen Verhaltens liefert.

Die sich anbietende Weiterführung besteht darin, die durch den Film aufgeschlossene Innerlichkeit in die aktive Auseinandersetzung mittels der Sprache überzuführen.

Dabei soll auch die im praktischen Leben erworbene Erfahrung herangezogen werden. Die durch die Erschließung psychologischer Sichtweise und die Aneignung psychologischen Wissens fundierte, auch besonders mittels des Films erweiterte und auf diese Weise ständig zunehmende Menschenkenntnis ist ja mit der Erweiterung und Vertiefung eigener Lebenserfahrung verbunden (Feldmann 27, S. 41).

Auf ihr aufbauend, kommt die aktive Auseinandersetzung erst zu einer positiven Verarbeitung (Däumling 20) der den Führungskräften anhaftenden Unzulänglichkeiten, in denen, wie Däumling darlegt (19), das Haupthindernis für die Anwendung der die wertgerichtete Menschenführung kennzeichnenden Prinzipien begründet liegt.

Im Zusammenhang mit dem in B III 4) bereits erwähnten Echoprinzip denken wir z.B. an Dressat und Ichmaske (Künkel) sowie an die Schattenprojektion (Jung). Die im Schale- und Kernprinzip (19) erhobene Forderung der wertachtenden Begegnung ist bei ungeklärter eigener Innerlichkeit und mangelndem Kontakt nicht zu erfüllen. Analoges gilt für die beiden übrigen Prinzipien der Menschenführung, das Anknopf- und Konzertprinzip.

An diese Unzulänglichkeiten sowie an die Kunst der Menschenbehandlung direkt und sofort intellektuell heranzugehen ist wenig erfolgversprechend (Zeise 132). Das Bemühen wird mit Widerstand beantwortet (Kroeber-Keneth 75), wenn es nicht unter geeigneten äußeren Bedingungen und nach wert-

achtender emotionaler Aufschließung erfolgt, was durch das bewegte Bild erreicht werden kann.

So ist der Film in der Hand fähiger und verantwortungsbewußter Gestalter ein empfindliches und vielseitiges Instrument psychologischer Unterweisung von Führungskräften, dessen Bedeutung in dem für die Förderung der Persönlichkeit vorhandenen Möglichkeiten ihre Krönung findet.

II. Stellung des Films gegenüber anderen Mitteln psychologischer Unterweisung von Führungskräften

Um die Stellung des Films gegenüber anderen Unterweisungsmitteln zu kennzeichnen, seine Vor- und Nachteile zu erkennen, müssen wir einem wesentlichen Gesichtspunkt Beachtung schenken. Er betrifft die Bedeutung der Wortsprache für die Unterweisung schlechthin.

Den Begriff der Unterweisung definierten wir als Lehre und Unterricht und erkannten in ihm ein Erziehungs- und Bildungsanliegen, das auf bestimmte Zielsetzungen ausgerichtet ist, fest umrissene Inhalte hat, entsprechende Methoden verwendet und sich verschiedener Mittel bedient.

Wenn wir die aufgewiesenen Unterweisungsmittel miteinander vergleichen, so fällt ihre unterschiedliche Wertigkeit auf.

Die Wortsprache aber, als 'Medium des Denkens' (Lersch 80), überragt alle. Sie ist *conditio sine qua non* aller Unterweisung und in methodischer Hinsicht von den einzelnen Lehr- und Unterrichtsformen, vor allem den erkenntnisvermittelnden, und den verschiedenen Lehr- und Unterrichtsweisen wie der darbietenden, problemstellenden und entwickelnden (Vogelhuber 122) nicht zu trennen.

Während man auf das eine oder andere Unterweisungsmittel verzichten kann, so nicht auf die Wortsprache, wenn auch auf einzelne Unterweisungsmittel des gesprochenen Wortes.

1) Der Film im Vergleich zu den Unterweisungsmitteln des gesprochenen und geschriebenen Wortes

Bei aller Bedeutung, die dem Film als Unterweisungsmittel zukommt, kann er niemals das gesprochene Wort ersetzen, obwohl er eine spezifische Aussageweise, eine eigene Sprache des Bildes besitzt, die sich des Wortes in integrierender Weise mit bedient.

Trotzdem in der Öffentlichkeit die 'Dokumentation der sichtbaren Bewegung' (Hagemann 45) das gesprochene und geschriebene Wort an Anziehungskraft übersteigt und der Wunsch nach visueller Belehrung und Information immer größer wird (64), so gilt für den Rahmen der psychologischen Unterweisung, und nicht nur für sie, die durch die Bezeichnung 'optisch-akustisches Hilfsmittel' festgelegte Wertigkeit des Films.

Wenn auch das Geschehen auf der Leinwand, wie wir hinreichend aufgewiesen zu haben glauben, für die psychologische Unterweisung in ganz hervorragender Weise herangezogen werden kann, ja geradezu erforderlich ist, wenn es auch Bild, Tonbild und Tonband in vielem übertrifft, so bedarf es doch der sprachlichen Einführung vor und der sprachlichen Auseinandersetzung nach der Vorführung (Kempe 68). Selbst der geeignetste Unterweisungsfilm kann die in ihm realisierten Möglichkeiten im maximalen Wirkungsgrad nur nutzbar machen, wenn er mittels der Sprache nach der Vorführung erarbeitet wird.

Auch ein erklärender Kommentar macht diese nachträgliche aktive Auseinandersetzung nicht überflüssig.

In seiner Stellung gegenüber den verschiedenartigen Unterweisungsmitteln des gesprochenen Wortes wird der Film durch die Art seiner Verwendung bestimmt.

Liefert er einen Beitrag zu Vortrag oder Diskussion, dann ist er diesen untergeordnet; leistet er dagegen einen Beitrag für die Unterweisungszielsetzung unmittelbar, so ist er nicht der Wortsprache, wohl aber den Unterweisungsmitteln des gesprochenen Wortes gleichgestellt, ungeachtet der Tatsache, daß sich eine Diskussion anschließt.

Im ersten Fall, wobei Lehrvortrag und Diskussion die entscheidende Unterweisungsaufgabe erfüllen, wird der Film zur Veranschaulichung, Ergänzung, Vertiefung und Erweiterung des Verständnisses herangezogen.

Im zweiten Fall leistet das Geschehen auf der Leinwand den entscheidenden Beitrag, während der anschließende Lehrvortrag oder die Diskussion der Ergänzung dienen.

So stehen Film und Unterweisungsmittel des gesprochenen Wortes in einem austauschbaren Ergänzungsverhältnis. Beide jedoch sind der Sprache als solcher untergeordnet.

Der schriftlich 'niedergelegte Geist' erschließt sich durch 'Lesen und Besinnung' (Vogelhuber 122). Letzteres gilt vor allem für das Buch.

Unterricht und Lehre, eigenverantwortliche Selbsterziehung und Bildung bedürfen des geschriebenen Wortes. Für die psychologische Unterweisung von Führungskräften kommen Lehr-, Merk-, Arbeits- und Handbücher in Frage sowie Fachzeitschriften und Informationsblätter. Alle diese Mittel besitzen, dem Film gegenüber, den Vorteil, leichter zugänglich zu sein und keinem zeitlichen Zwang zu unterliegen. Sie räumen der intensiven geistigen Arbeit, der Besinnung und Wiederholung breiteren Raum ein. Dagegen fehlt ihnen oft die lebendige Anschaulichkeit und faszinierende Anziehungskraft des durch den Ton unterstützten bewegten Bildes.

Die Bedeutung des geschriebenen Wortes für das Anliegen der psychologischen Unterweisung von Führungskräften ist, dem Film gegenüber, hinsichtlich der Kenntnisvermittlung größer, hinsichtlich der Vermittlung einer psychologischen Sichtweise jedoch geringer. In bezug auf die Persönlichkeitsförderung läßt sich schwer ein Vergleich durchführen. Beide dienen diesem Ziel von verschiedenen Seiten.

2) Der Film gegenüber Bild, Tonbild und Tonband

Während das Bild als optisches Unterweisungsmittel das rein Visuelle, das Tonband das rein Akustische erfaßt, verwenden Tonbild und Film als optisch-akustische Lehr-

Unterrichts- und Bildungsmittel Bild und Ton in integrierender Weise, beziehen Hören und Sehen, die beiden für die Wahrnehmung wichtigsten Funktionen, mit ein.

Der Film aber nimmt in diesem Kreis eine Spitzenstellung ein, weil zu Ton und Bild noch die Bewegung hinzukommt und da - durch eine eigene Ausdrucksmöglichkeit gegeben ist. Diese hebt ihn aus der Gruppe der drei übrigen eben genannten Unterweisungsmittel heraus.

Das besagt nicht, daß für bestimmte Unterweisungszwecke Bild, Tonbild oder Tonband weniger wichtig wären, sondern lediglich, daß der Film ihre Möglichkeiten übersteigt. Für die Unterweisung ist jeweils das Mittel am bedeutsamsten, dessen Einsatz den gewünschten Zweck am besten erfüllt.

Film und Bild dienen der Veranschaulichung und erfahren eine bevorzugte Verwendung, je nachdem ob statische oder Bewegungseindrücke vermittelt werden sollen.

Das statische Bild wird in der psychologischen Unterweisung vor allem dort eingesetzt werden, wo es darum geht, etwas zu veranschaulichen, was als Gegenstand, Sachverhalt oder Beziehung im Zustand der Bewegungslosigkeit in Ruhe betrachtet werden kann. Durch seine anschauliche, visuell-naive Verständlichkeit ist es dem Wort oft überlegen. Während seine Bedeutung in dem Wie und Was seiner einmaligen Ausprägung begründet liegt, so die des Films im Wie und Was der Bezogenheit der Bildfolge als eines Wahrnehmungsgesamtes wobei das Einzelbild fast bedeutungslos wird.

Strebt das 'objektive Bild danach, in der ästhetischen Wirkung alle eigentümlichen Qualitäten des Vorstellungsbildes heraufzubeschwören' (Morin 90, S.34), so vermag der Film vermeintlich objektive Wirklichkeit zu schaffen. und neben dem Eindruck der Realität und Gegenwärtigkeit im Zuschauer eine emotionale Partizipation hervorzurufen, die stärker ist als die der Wirklichkeit gegenüber.

Diese psychischen Wirkungsformen und ihre in C V, VI und DI der Arbeit aufgewiesenen Folgerungen bezüglich der Intensität

des Einflusses auf Erleben, Verhalten und Charakterbildung des Betrachters bilden den Hauptunterschied zwischen Film und Bild bezüglich der psychologischen Unterweisung von Führungskräften.

Die Tonbildschau, die dem Film ähnlich ist, vermag diesen in der psychologischen Unterweisung nicht zu ersetzen. Sie ist Reihung einzelner Bilder, die ihre Bedeutung sowohl für sich als in der Beziehung zueinander haben und durch den Ton gestaltet werden. Veranschaulicht die Tonbildreihe typische Ablaufphasen, so vermag der Film den kontinuierlichen Gang eines Geschehens zu bieten. Ist es dort der Ton, der den verstehbaren Zusammenhang gewährleistet, so ist es hier die Bildfolge, die durch den Ton unterstützt wird.

Typische Phasen eines Vorgangs sichtbar zu machen, um z.B. bei problemstellender Lehrweise zu Möglichkeiten der Entscheidung und des Handelns Stellung nehmen zu lassen, dazu ist das Tonbild wesentlich besser geeignet als der Film und durchaus ausreichend.

Der einer Diskussion zugrunde gelegte Fall (case study) kann, wie es die schweizerischen Ton-Bildstreifen der 'Studiengesellschaft für Personalfragen' belegen, oft kaum zweckmäßiger und didaktisch wirksamer als durch dieses Unterweisungsmittel dargestellt werden.

Die Verhaltensweisen selbst aber in bestimmten Situationen anschaulich zu zeigen, ist, bis zur Erschließung der Motive, hervorragend durch den Film möglich.

Das Tonband ist dem Film gegenüber an Verwendungsmöglichkeiten insofern ärmer, als es lediglich den akustischen Bereich zur Verfügung hat. In diesem Rahmen aber ist es ein vorzügliches Mittel psychologischer Unterweisung.

Es läßt sich z.B. mit einer Folge verschiedener Gesprächsarten einsetzen oder aber zur aktuellen Eigenaufnahme eines Diskussionsverlaufs verwenden, der anschließend abgehört und ausgewertet werden kann. Mit dem Film jedoch vermag sich dieses Unterweisungsmittel, seiner Natur gemäß, nicht zu messen.

3) Vor- und Nachteile des Films für die psychologische Unterweisung von Führungskräften

Nachdem der Film als ein bedeutsames Mittel psychologischer Unterweisung von Führungskräften aufgewiesen, sein Vermögen in bezug auf die in diesem Rahmen angestrebten Ziele dargelegt und seine Stellung gegenüber anderen Unterweisungsmitteln gekennzeichnet worden ist, sollen im folgenden seine besonderen Vor-, aber auch die vorhandenen Nachteile für unser Anliegen eigens herausgestellt werden.

Wie wir bereits aufzeigten, kann er alles darstellen, was dem Optischen sinnvoll zugänglich ist. Über die Reichhaltigkeit des Was hinaus aber liegt filmischer Vorteil vor allem in dem Wie der optischen Erfassung. Hierbei sind die Möglichkeiten fast unbegrenzt.

Bei dem Vergleich mit den übrigen Unterweisungsmitteln fällt die Vielzahl der Gestaltungselemente auf. Je mehr Einheiten zum Aufbau eines Funktionsgesamt~~s~~ herangezogen werden können, um so umfangreicher und variabler sind die Möglichkeiten der Gestaltung und der Verwendung für die verschiedensten Aufgaben.

Es ist der kaum zu überschätzende Vorteil des Films im Vergleich zu anderen Mitteln, daß er seine zahlreichen Gestaltungselemente in ~~maßgerechter Weise~~ so kombinieren kann, daß sie den Erfordernissen der Unterweisung gerecht werden.

Die Möglichkeiten gehen von der Feststellung eines Gegenstandes oder Sachverhaltes in spezifisch filmischer Weise über die optische Schilderung und Beschreibung zur Anbahnung verstehenden Erlebens und einer Vorstufe abstrakter Begreifens. Die Sprache des Wortes vermag darüber hinaus in die geistige Erkenntnis überzuführen.

Auch in didaktischer Hinsicht ist der Film als Unterweissungsmittel empfehlenswert. Er steigert die Aufmerksamkeit, indem er die 'Bereitstellung aller Auffassungsorgane und -funktionen für und ihre Einstellung au' (Lersch 80, S.513) das gezeigte Geschehen aktiviert, die 'Dynamik der Triebe und Strebungen, die hinter der Aufmerksamkeit steht' (80), in unwillkürlicher Weise lenkt.

Ein weiterer Vorteil liegt in dem Grade der Gedächtnishaftung. Das Münchener 'Institut für Ausbildungstaktik' weist in seinem Beiheft zu dem Film 'Geben, Nehmen und Behalten' (141) darauf hin, daß die Menge des Behaltens unterschiedlich groß ist, je nachdem auf welchem Wege der Lehrstoff aufgenommen wird, und bringt folgende Vergleichszahlen:

Vom Hören allein werden ca. 20% behalten, vom Sehen 30%, vom gleichzeitigen Hören und Sehen etwa 50%, vom Selber-Sprechen 70% und vom eigenen Tun etwa 90%.

Das in C V2) behandelte erlebnismäßige Engagement des Zuschauers am Filmgeschehen verhilft zur Unmittelbarkeit des Erlebens. Die menschlichen Problemstellungen der Führungsaufgaben, die im Unterweisungsfilm gezeigt werden, können von seiten der Betrachter nicht mit jenem inneren Abstand aufgenommen werden, der eigenes Vorurteil wirksam werden läßt und den naiven Zugang zum Lehrstoff erschwert. Sie werden mit innerer Beteiligung erlebt.

Wenn wir ferner bedenken, welche Anziehungskraft der Film in der Gegenwart ausübt, wie er - obgleich in allen seinen 'körperlichen' Elementen, ähnlich dem Buch, selbst ein Produkt der Technik - im Zeitalter der Mechanisierung und Automation dem Bedürfnis des Menschen entgegenkommt, dem Schematismus zu entfliehen, zu sehen und zu hören, hinter die Alltagsmaske zu schauen, schlicht zu erfassen und unmittelbar am inneren Leben anderer teilzunehmen, können wir die Vorteile des Films für das Anliegen der

psychologischen Unterweisung von Führungskräften erst voll erfassen.

Begründet liegt dieser Einfluß in der Tatsache, daß es kein theoretisch abstraktes Bemühen ist, das im Film zur 'Sprache' wird, sondern die Wirklichkeit selbst. Der Eindruck objektiver Realität und Gegenwärtigkeit und die emotionale Partizipation sind es, die dem Film die Macht geben, wie kein anderes Unterweisungsmittel, die Vorgesetzten ihre Mitmenschen sehen und verstehen zu lehren, sie von der Bedeutung und dem Sinn ihrer Aufgabe zu überzeugen, ihnen zu der inneren Haltung und der persönlichen Größe zu verhelfen, die notwendig sind, ihrem verantwortungsvollen Führungsamt gerecht zu werden.

Daß beide Wirkungsformen aber auch, wie wir in C V und VI gezeigt haben, das Gegenteil begünstigen können, bildet die große Gefahr der neuartigen Ausdrucksweise. Auch einer Welt ohne Sinn, ohne Ordnung kann der Film den Anschein der Realität geben, und alle reißerischen Produkte der Vergnügungsindustrie verbiegen die Wirklichkeit, machen dadurch unzufrieden und leiten das Streben des Menschen in die Irre. Sie bieten 'Wirklichkeit ohne Wahrheit', was Guardini (41) als die 'größte ethische Gefahr des Films' bezeichnet, denn 'die Grundlage jedes Ethos ist die Wahrheit' (S.395). Wo eine Welt der inneren Unordnung als möglich, wirklich und beglückend erfahren wird, 'verliert das Gewissen seine Grundlage und wird unfähig zum Urteil' (41, S.396).

Für den Unterweisungsfilm wird hieraus die Bedeutung der persönlichen Qualitäten des Gestalters ersichtlich.

Auch das Übermaß an Wirklichkeit kann für die psychologische Unterweisung eine Gefahr bilden, besonders da, wo es sich um den künstlerischen Film handelt. Kunst ist ja nicht Abbild, sondern Deutung der Wirklichkeit.

Nur in den großen Filmen ist es gelungen, durch die Gesamtheit der gezeigten Realität die Idee des Geschehens sichtbar zu machen.

Auf diese Weise 'spielt' die Wirklichkeit gleichsam mit (41, S.401); 'das Spiel' wird in die Welt der Landschaft, der Dinge, der menschlichen Gesellschaft und des menschlichen Werkes' hinausgeweitet (41, S.404).

Guardini (41) führt den amerikanischen Streifen 'Versiegelte Lippen' an, worin ein taubstummes Mädchen von einem Arzt in der Zeichensprache unterrichtet wird.

'Hier ist nicht photographiertes Menschentum, sondern gestaltetes. Wesen zeigt sich und Schicksal erschließt sich in einer Weise, die einer bloßen Bildreportage nicht möglich wäre. Und das Ganze rundet sich zu jener Geschlossenheit, an welcher 'Dasein' fühlbar wird' (41, S.399).

In diesem Werk werden filmische Vorteile für unser Anliegen sichtbar. An ihm können wir ermessen, was dem psychologischen Unterweisungsfilm zu leisten möglich ist.

Mit einer 'Art wissenschaftlicher Genauigkeit' vermag er die Führungskräfte 'in eine eigentümliche Unmittelbarkeit zum Menschlich-Wirklichen zu bringen', ohne 'Reportage', das heißt: bloße 'Wirklichkeits-Wiedergabe', zu sein, 'sondern von innen heraus offenbarend'. (Guardini 41, S.400)

Die zweite Gefahrenquelle, auf die Guardini in seinem Vortrag (41) hinweist, das Verhältnis des Films zur Technik, kann ebenfalls den psychologischen Unterweisungsfilm für Führungskräfte beeinträchtigen.

Die Apparatur der technischen Elemente ist so vielseitig gegliedert, und die Herstellung der Bildreihe geht in so zahlreichen kleinen Teilarbeiten vor sich, daß es nicht verwunderlich zu sein braucht, wenn die Gestaltung durch sie erdrückt wird.

Um diese Gefahr zu vermeiden, bedarf es eines meisterhaften Drehbuchautors und fähigen Regisseurs, die über der

Materie der zahlreichen mechanischen Feinheiten stehen und sie so verwenden, daß sie den Ablauf des Films nicht regiert, sondern sich in den Dienst der Aussage stellt.

Selbst das Sehen, das ein Vorzug des Films sein sollte, kann die 'Illustrationstechnik' verhindern, wenn sie den Gesichtssinn mit Bildern überschüttet und übersättigt, die Einstellungen zu häufig variiert, die Eindrücke zu rasch wechseln läßt und ständig Kontraste hervorruft. Damit begünstigt sie Flüchtigkeit und Stumpfheit. 'Wirkliches 'Sehen' bedeutet doch, für die Eigenart des Gegenstandes fähig sein; von seinem Wesen betroffen werden' (Guardini 41, S.397). Auch das hängt vom Gestalter ab, ob der Film solches Sehen verhindert oder fördert.

Die Gefahren, die aus der Massenproduktion erwachsen, gelten für den Unterweisungsfilm glücklicherweise nicht. Er kann statt Breitenwirkung Tiefenwirkung erstreben. Dazu aber ist es notwendig, daß der Film ' - ideal gesehen - den Zustand der Endgültigkeit' (41, S.396) erreicht, da er, einmal abgeschlossen, für immer festliegt. Aus diesem Grunde müssen höchste Anforderungen an die Gestalter gestellt werden.

Die große Gefahr, ebenso stark schaden wie nützen zu können, teilt der Film mit allen hochwirksamen Mitteln. Zaubermacht gehört ausschließlich in die Hand des Meisters, wenn sie segensreich wirken soll.

Schließlich müssen wir in diesem Zusammenhang auch noch die Art der Anwendung beachten. Der Gehalt des Filmgeschehens, der tiefere Sinn wird vom Publikum meist nur ungenügend aufgenommen, das künstlerisch Bedeutsame oft überhaupt nicht.

Gerade wegen der zeitlichen Begrenzung des filmischen Eindrucks und der starken inneren Beteiligung des Zuschauers ist die nachträgliche geistige Durchdringung unerlässlich.

Der Vorgang der Identifikation, der sehr förderlich wirken kann, schließt auch die Gefahr mit ein, in der Partizipation das Transzendieren der filmischen Wirklichkeit zum dahinterstehenden Sinn zu verhindern.

Wird der Film jedoch in der Weise gestaltet, daß er ein Partizipieren ermöglicht, welches die im Menschen angelegten 'Antriebserlebnisse des Über-sich-hinaus-seins'(80) sowie Gemüt und Gewissen mit einschließt, und legt die Unterweisung von Führungskräften besonderen Wert auf eine aktive Auseinandersetzung mit dem im Film Wahrgenommenen, so begegnen wir nicht nur der eben genannten Gefahr, sondern entkräften zugleich den Vorwurf, der Film setze seine Kost allzu mundgerecht vor und begünstige dadurch geistige Passivität.

Fähige, verantwortungsbewußte Filmgestalter und Erziehung zu wertender Stellungnahme sind also die Garanten dafür, daß bei der Verwendung des Films als Mittel psychologischer Unterweisung von Führungskräften keine Nachteile entstehen, die Vorteile aber voll zur Geltung kommen können.

III. Hauptgesichtspunkte für Planung und Gestaltung psychologischer Unterweisungsfilme für Führungskräfte

Vorhandene Potenzen bleiben solange praktisch bedeutungslos, solange es nicht gelingt, diese zu realisieren. Filmische Möglichkeit muß in filmische Wirklichkeit übergeführt werden.

Es kommt also in der Praxis darauf an, daß wertvolle Filme für die Unterweisung geplant, produziert und in der Weise eingesetzt und ausgewertet werden, daß sie einen maximalen Wirkungsgrad in optimalem Sinne entfalten können.

Da die didaktischen Fragen der Anwendung in unserem Rahmen nicht berücksichtigt werden, soll der folgende Abschnitt, der sich der Praxis zuwendet, die Hauptgesichtspunkte der Planung und Gestaltung herausstellen, die von entscheidender Bedeutung dafür sind, ob das Produktionsergebnis ein guter und geeigneter Unterweisungsfilm ist oder nicht.

Im großen und ganzen sind es drei Etappen, die auf dem Wege zum fertigen Film zurückgelegt werden müssen: die theoretische Vorbereitung, die Drehbucherstellung und schließlich die praktische Gestaltung, die Übersetzung des Drehbuchs in die Sprache des Films.

Bei diesen drei Stationen sollen jeweils die Gesichtspunkte berücksichtigt werden, die, wie wir glauben, für unser Anliegen von besonders weittragender Bedeutung sind.

1) Wichtige Gesichtspunkte der theoretischen Vorbereitung psychologischer Unterweisungsfilme für Führungskräfte

Jeder Unterweisungsfilm sollte aus einer zwingenden Notwendigkeit hervorgehen. Die Existenz eines solchen Films sollte also in der Weise gerechtfertigt sein, daß er einen eigenständigen oder wesentlichen Unterweisungsbeitrag zu liefern vermag.

Aus diesem Grunde müssen der praktischen Filmherstellung gründliche theoretische Vorbereitungen vorausgehen. Welche Bedeutung das 'Institut für Film und Bild in Unterricht und Wissenschaft' ihnen beimißt, geht daraus hervor, daß es sich drei Jahre zur vorbereitenden Klärung Zeit ließ, ehe es den modernen Erziehungsfilm (142, 143) in seine praktische Filmarbeit aufnahm.

Auf die Erfahrungen aus durchgeführten Unterweisungen für Führungskräfte zurückzugreifen ist für die theoretischen Vorbereitungen unumgänglich. Was z.B. für industrielle Vorgesetzte von besonderer Bedeutung ist, braucht für militärische nur eine geringere Rolle zu spielen oder muß von einer anderen Seite beleuchtet und in neuem Zusammenhang gesehen werden. Das gleiche gilt für Führungskräfte verschiedener Stufen.

Diese Einsichten müssen gesammelt, evtl. durch empirische Untersuchungen erweitert und ausgewertet werden. Die Unterweisungspraxis schenkt eine Fülle von Anregungen für das Wie der Gestaltung, Hinweise für die Beachtung von Schwerpunkten, Einzelheiten für einen geeigneten äußeren Rahmen.

Die in der freien Meinungsäußerung der Diskussion zutage getretenen Gefühlsvalenzen, Vorurteile und Einstellungen der Führungskräfte, die der Unterweisung Farbe und Leben verleihen, können vorteilhaft für die Filmarbeit mit verwertet werden. Sie lassen sich durch theoretische Ableitungen allein nicht erfassen.

In bezug auf sein Ziel muß der Unterweisungsfilm vorausgehend genau umrissen werden. Soll er nur einem Ziel dienen oder mehreren? Soll seine Aufgabe nur darin bestehen, etwas zu veranschaulichen, Beispiele zu bringen, oder soll er einen psychologischen Unterweisungsgegenstand ausführlich darstellen? Soll er für die Führungstätigkeit notwendige sachliche Kenntnisse vermitteln oder emotional

aufschließen, zu Problemstellungen erlebnismäßig hinführen oder sie zu lösen versuchen?

Des weiteren sind Art und Umfang des stofflichen Inhalts festzulegen; Wichtiges muß von weniger Wichtigem getrennt, Schwerpunkte müssen erfaßt werden.

Schließlich geht es darum, in welcher Weise der ausgewählte Inhalt gestaltet werden soll, damit die zugrunde gelegte Idee verwirklicht, die beabsichtigte Grundhaltung erzielt wird.

Das alles sind Fragen, die sich bei der theoretischen Vorbereitung ergeben und eindeutig gelöst werden müssen.

2) Drehbuchgestaltung für den psychologischen Unterweisungsfilm für Führungskräfte

Obwohl das Drehbuch nur eine Vorstufe des fertigen Unterweisungsfilms darstellt und keinen eigenständigen Wert besitzt, ist es doch für den Erfolg des Films mit ausschlaggebend.

Der kategorische Satz des Dramaturgen G.Müller (93): 'Es sei ein für allemal festgestellt, daß der Erfolg eines Films immer von der Güte des Drehbuchs abhängt' (S.141), gilt auch für den Unterweisungsfilm. Damit ist freilich nicht gesagt, daß nach einem guten Drehbuch kein schlechter Film gemacht werden könnte.

Unsere eigenen Erfahrungen haben gezeigt, daß die Schwächen des Drehbuchs bereits am Schneidetisch sichtbar werden. Wir können den Hinweis von R.Groschopp (38) bestätigen, daß der Versuch, beim Schnitt das nachzuholen, was bei der Drehbuchgestaltung versäumt wurde, erfolglos ist. 'Die Regie des Schnitts kann höchstens noch umbiegen, nicht umformen' (38, S. 175).

Die Ausarbeitung des Drehbuchs für den psychologischen Unterweisungsfilm für Führungskräfte sollte nach Möglichkeit

durch einen Psychologen mit Filmerfahrung und gestalterischen Fähigkeiten durchgeführt werden, unbedingt jedoch in Zusammenarbeit mit ihm.

Auch sollte der Regisseur bereits in dieser Etappe hinzugezogen werden, um seine Einwände und Vorschläge an berufener Stelle geltend zu machen.

Je sorgfältiger und ausführlicher das Drehbuch gestaltet wird, um so besser kann später, bei der praktischen Gestaltung, das Gemeinte zum Ausdruck gebracht, in die bildhafte Sprache des Films übersetzt werden.

Gerade dort, wo es dem Unterweisungsfilm um eine emotionale Aufschließung, um eine über das Erleben gehende Wirkung ankommt, kann das unzureichend ausgearbeitete Drehbuch der Grund für das Verfehlen dieses Zieles sein.

Wird der ideelle Erfolg nicht erreicht, dann sind nicht nur die aufgebrachten finanziellen Opfer umsonst, sondern es besteht sogar die Gefahr, daß das Unterweisungsanliegen Schaden leidet.

Die unfreiwillige Komik an der falschen Stelle ist für den Spielfilm peinlich, für den Unterweisungsfilm fatal.

3) Regie des psychologischen Unterweisungsfilms für Führungskräfte

Kein Film ist besser als sein Drehbuch. Zwischen diesem und dem fertigen Produkt aber steht die Regie. Der Regisseur gestaltet den Film nach der Drehbuchfassung. Von ihm hängt es ab, ob das anvisierte Ziel, die zugrunde gelegte und im Drehbuch gestaltete Idee verwirklicht wird oder nicht. Darum ist seine Wahl für den Unterweisungsfilm von ebenso großer Wichtigkeit wie die des Drehbuchautors.

Nun sind aber die begabten Regisseure der Kultur-, Dokumentar- und Lehrfilmproduktionen nicht allzu zahlreich und werden überdies vom Spielfilm nach kurzer Zeit weggeholt.

Für den anspruchsvollen Unterweisungsfilm jedoch sind sie unerlässlich.

Der Regisseur muß Herr über die zahlreichen filmischen Möglichkeiten sein, denn er bestimmt 'den Einsatz von ... Beleuchtung und Kamera, von Darstellung und Ton, trägt die Verantwortung für die Auswahl und Qualität der Einstellung sowie für den Schnitt ..' (Hagemann 43, S.77).

Er gestaltet und wählt das Milieu, und seine Kunst ist es letztlich, wenn der Film durch Echtheit überzeugt.

Ergibt sich für den Unterweisungsfilm die Notwendigkeit einer wirklichkeitsgerechten Darstellung, dann sollte auch tatsächlich echte Wirklichkeit gestaltet werden. Das Publikum hat scharfe Augen und ein gesundes Gespür, was man bei Führungskräften in besonderem Maße voraussetzen dürfte.

Schlechte Regie kann, wie mangelhafte Drehbuchgestaltung, das Unterweisungsanliegen nicht nur verfehlen, sondern ihm auch erheblich schaden.

'Zu seiner wahren Kulturfunktion kommt der Film nur durch den Ernst seiner Wahrhaftigkeit und Lebensechtheit in der künstlerischen Gestaltung seiner Themen' (Feldmann 27, S.39)

Im Unterweisungsfilm für Führungskräfte, besonders im künstlerischen, sollte kein Gestaltungselement, kein Detail bedeutungslos, aber auch keines dominant sein, denn nur aus der Bezogenheit kleinster Einheiten im Sinne der Idee des Geschehens verdichtet sich die Sprache des Films zur gültigen Aussage.

Diese kann nicht improvisiert werden, sondern ist, bis auf wenige Ausnahmen, 'das Produkt höchst minutiöser Ausarbeitung' (43), vor allem aber wesenhafter Gestaltung bei Drehbucherstellung und Regie.

IV. Arten des psychologischen Unterweisungsfilms für Führungskräfte

In dem vom Thema bezeichneten Rahmen hat der Film, wie wir eingangs erwähnten, noch keine eigenständige Tradition.

In der Schul-, Jugend- und allgemeinen Erwachsenenbildung aber hat er seine Bewährungsprobe bereits bestanden. Auf diesem Fundament kann der psychologische Unterweisungsfilm für Führungskräfte aufbauen, indem er innerhalb der bewährten gattungsmäßigen Grundformen sein eigenständiges Gepräge entwickelt.

Die für ihn in Frage kommenden Arten sollen im folgenden skizziert werden, wobei als Gliederungsgesichtspunkt die Einteilung nach sachlichen, erlebnismäßigen und künstlerischen Filmen zugrunde gelegt wird.

1) Der sachliche psychologische Unterweisungsfilm für Führungskräfte

Als erste mögliche Filmart, die sich für die psychologische Unterweisung von Führungskräften mit den in B II aufgezeigten Zielen eignet, betrachten wir den sachlichen Unterweisungsfilm, der mit dem ausgesprochenen Lehrfilm anderer Disziplinen verwandt ist.

Seine Aufgabe besteht darin, Kenntnisse in einer der 'Klarheit des Verständnisses und der Einprägsamkeit' (94) dienenden Weise zu vermitteln. Dieser 'pädagogischen Zweckbestimmung' müssen die Gestaltungsmittel untergeordnet werden (Opfermann 94, S.117).

Zunächst kann lediglich das bewegte Bild zur Veranschaulichung und Kenntnisvermittlung herangezogen werden, ohne jede weitere filmgestalterische Potenz zu benötigen. Trickszenen, die kausale, finale oder funktionale Beziehungen veranschaulichen, lassen sich verwenden;

Realszenen können als Beispiele dienen und evt. mit den ersteren abwechseln.

Jedoch auch der sachliche psychologische Unterweisungsfilm braucht auf das Erlebnis nicht zu verzichten. Wenn es dem erstrebten Ziele dienlich ist, können und sollen diese Filme 'das in ihnen erfaßte Tatsachenmaterial und Wissensgut so aufarbeiten und gestalten, daß es dem Betrachter über die reine Kenntnisaufnahme hinaus zum Erlebnis gebracht wird' (Opfermann 94, S.115).

Wesensgemäß ist dieser Filmart die von Hagemann (43) erwähnte didaktische Form, die sich 'weniger an das Gefühl als an den Verstand des Zuschauers wendet' und daher 'Einfachheit im Aufbau und logische Abfolge des Geschehens' (S.104) notwendig macht.

Allein aus dem Gegenstand heraus muß das Interesse beim Zuschauer wachgerufen werden, muß sich die filmische Form entwickeln.

Der meist notwendige Kommentar bedarf der Angleichung an die Bildfolge, so daß beide zusammen wirken und sich ergänzen.

2) Der erlebnismäßige psychologische Unterweisungsfilm für Führungskräfte

Im Gegensatz zum sachlichen Unterweisungsfilm wendet sich der erlebnismäßige nicht vorwiegend an den Verstand, sondern an das umfassende Erleben des Zuschauers. Seiner Gestaltung nach steht er zwischen dem Dokumentar- und dem Spielfilm und läßt sich mit dem modernen Erziehungsfilm für die Jugendarbeit vergleichen. Der Zuschauer soll erlebnismäßig in das Geschehen hineingenommen, emotional aufgeschlossen, innerlich an einer Problemstellung beteiligt, von Milieu und Atmosphäre des Films gefangengenommen werden.

Allgemeine Kennzeichen sind weiterhin ein geschlossener dramaturgischer Aufbau, eine eigengesetzlich filmische Gestaltung und Wirkung.

Der psychologischen Unterweisung von Führungskräften gewährt der erlebnismäßige Film einen sehr weiten Spielraum. Er eignet sich für die Hinführung zur psychologischen Sichtweise wie für die Förderung der Persönlichkeit gleich gut, dient aber auch der Wissensvermittlung insofern, als er Beispiele in realistisch-anschaulicher und gesteigert erlebnisbezogener Weise liefern kann. Die Beiträge, die er der Erarbeitung psychologischer Erkenntnisse zur Verfügung stellt, können am Anfang das Sprungbrett für die weitere Auseinandersetzung bilden, im Verlauf beleben, klären und gewinnen, am Schluß zusammenfassen, vertiefen und anwenden.

Für die Hinführung zur psychologischen Sichtweise vermag er seelische Wirklichkeiten im Rahmen des speziellen Wirkbereichs der jeweiligen Führungskräfte so zu vermitteln, daß echte Begegnung zustande kommt, und diese Wirklichkeiten zu erhellen.

Dadurch stellt er dem direkten Unterricht gemeinsame Erlebnisse und Erfahrungen bereit und hilft, Zusammenhänge zu erkennen und zu deuten.

Auf die Persönlichkeitsbildung der Führungskräfte wirkt er um so mehr, je stärker er innerlich mit dem Zuschauer korrespondiert und je tiefer sein Gehalt ist sowie das Gefühl, das er auszulösen imstande ist.

Indem er die Erfüllung der Führungsaufgaben in der Weise erfassen läßt, daß dieses Erfassen Aspekt und Symbol tatsächlichen Führungsverhaltens wird, vermag er zu einer sinn- und wertbezogenen Verwaltung des Führungsamtes zu verhelfen, ohne freilich die einzigartigen Möglichkeiten des künstlerischen Films zu erreichen.

Über dem sachlichen Unterweisungsfilm aber steht er des - halb, weil er, im Gegensatz zu ihm, durch eine emotionale Aufschließung an die Kunst der Menschenbehandlung und an persönliche Unzulänglichkeiten herangehen kann. Er läßt den Vorgesetzten gewissermaßen sich selbst erleben und beurteilen und kann der Entwicklung zur Persönlichkeit weitgehend förderlich sein.

Der erlebnismäßige Unterweisungsfilm besitzt noch eine Miniaturvariante, die man mit dem Slogan, dem Plakat, der Karikatur oder dem Witz vergleichen könnte.

Wir meinen eine kurze filmische Behandlung einer Idee, einer Notwendigkeit in besonders wirksamer Weise. Im Anschluß an die Wochenschau liefen im öffentlichen Kinoprogramm eine Zeitlang solche Kurz-story-Filme im Sinne der Verkehrserziehung. Sie seien zur Kennzeichnung der Filmart erwähnt, nicht wegen ihrer Qualität. Ihre Form nämlich erscheint uns, im Hinblick auf den Zweck, nicht glücklich gewählt, denn die ein wenig erzwungene Komik des tolpatschigen Verkehrsteilnehmers wirkte lächerlich.

Im Rahmen der psychologischen Unterweisung von Führungs - kräften kommen für diese Form kurze, aber durchgestaltete Filme in Frage, die an Hand einer kleinen Story schlagwort- artig eine dahinterliegende Idee erhellen, z.B. das Echo- prinzip der Menschenführung.

3) Der künstlerische psychologische Unterweisungsfilm für Führungskräfte

Der künstlerische Unterweisungsfilm stellt einen in sei- ner Einmaligkeit und Vollendung die Zeit überdauernden Kulturfilm im engeren Sinne dar. Im Rahmen der Thematik der psychologischen Unterweisung von Führungskräften ist er dazu angetan, den erlebnismäßigen zu überhöhen, voll- ständig durchgeformte, wertorientierte Leitbilder zu

vermitteln, überhaupt Sinnbeziehungen zu gestalten und in ihnen eine Wertordnung erfahren zu lassen, an der sich eigener Lebenssinn anschließen kann.

Er vermag von der Sphäre des Seins zu der der Geltung überzuführen und besitzt den ganzen Reichtum der in D I der Arbeit dargelegten Möglichkeiten zur Vermittlung einer wertachtenden psychologischen Sichtweise, zur 'Erweiterung und Vertiefung des Weltbildes' (Opfermann 94, S.116) und zur Förderung der Persönlichkeit.

Seinem Wesen und Vermögen entsprechend, stellt der künstlerische Unterweisungsfilm die größten Anforderungen an das Können und die Persönlichkeit des Gestalters.

Als echter Kulturfilm muß er einen geschlossenen dramaturgischen Aufbau und eine ausgesprochen künstlerische Gestaltung aufweisen, d.h. seine Form muß Ausdruck des Sinnes sein und Absolutes sichtbar machen, wie es sich in dem für die Führungskräfte bedeutsamen Bereich spiegelt.

Er darf sich also nicht mit bloßer Wiedergabe von Realitäten - wenn auch in noch so ausgewählter Form - zufriedengeben, sondern muß diese Wirklichkeiten als Rohstoff für die filmkünstlerische Gestaltung im Sinne der Aussage verwenden.

In zeitlicher Hinsicht sollte dieser Filmart keine strenge Begrenzung auferlegt werden, damit alle Möglichkeiten voll zur Entfaltung kommen können.

Kommen dem Lehrfilm durchschnittlich zehn, in Ausnahmefällen zwanzig bis dreißig Minuten zu, dem Erziehungsfilm im allgemeinen dreißig, so dem künstlerischen Unterweisungsfilm etwa vierzig bis fünfzig Minuten.

Da der künstlerische psychologische Unterweisungsfilm für Führungskräfte den Höhepunkt aller dargestellten Filmarten bildet, muß man ihm bei der Planung und Gestaltung die Aufmerksamkeit und Sorgfalt angedeihen lassen, die seiner Spitzenstellung entsprechen.

E: A u s b l i c k

'Nächst den Erzieherberufen ist die erzieherische Wirkung von Mensch zu Mensch am tiefsten und die menschliche Verantwortung am größten in allen jenen Berufen, die unmittelbar mit Menschen zu tun haben, ohne deswegen Erzieherberufe im engeren Sinne zu sein: , alle Vorgesetzten im Verhältnis zu ihren Untergebenen .. usw.' (Keilhacker 64, S.90)

Schaden, der durch Mängel oder Versäumnisse in der Unterweisung jenes Personenkreises hervorgerufen wird, vervielfältigt sich in ebenso unabsehbarer Weise wie der Segen, der aus der vorzüglichen Erfüllung dieser Aufgabe steigt, weil beides über die Führungskräfte auf die Geführten weiterwirkt.

Daß die psychologische im Rahmen der Gesamtunterweisung einen bedeutsamen Platz einnehmen muß, ist eine Folgerung der von Keilhacker aufgezeigten Bezüge und geht aus dem Wesen der Führungsaufgaben, die wir in B I dargelegt haben, deutlich hervor.

'Unser aller Leben' wird 'heute bereits durch die praktische Anwendung sozialwissenschaftlicher und psychologischer Erkenntnisse beeinflusst' (Eysenck 23a, S. 7)

Die angewandte Psychologie kann aber ihre Verpflichtung der Gemeinschaft gegenüber erst dann voll nachkommen und die ihr gestellten Aufgaben in der notwendigen Weise nur erfüllen, wenn sie sich ansprechender und angemessener Mittel bedient.

In der vorliegenden Arbeit haben wir die kaum zu überschätzenden Möglichkeiten des Films für das Anliegen der psychologischen Unterweisung von Führungskräften aufgewiesen. Es entbehrt jeglicher Rechtfertigung, daß eine wertvolle Potenz großenteils mittelmäßiger Unterhaltung mit ihrer

verflachenden und desorientierenden Wirkung und dem Gewinnstreben einer sich der öffentlichen Verantwortung nicht immer bewußt werdenden Industrie dienstbar gemacht wird, nicht aber der Förderung der Repräsentanten und deren Anwärter einer die Gemeinschaft tragenden Elite im Sinne eines Anliegens, für das sie geradezu erforderlich ist und dem sie sich beinahe anbietet.

Wenn es nun gilt, geeignete Unterweisungsfilme zu schaffen, so möge dieser Aufgabe jene Beachtung geschenkt werden, die ihr zukommt.

Dazu gehört auch die Bereitstellung finanzieller Mittel von den verschiedenen Körperschaften und Institutionen.

Wenn es uns gelingt, die in der Arbeit aufgezeigten Möglichkeiten im dargelegten Sinne zu realisieren, tragen wir dazu bei, eine Forderung der Gegenwart zu erfüllen, denn "es gehört zu den dringlichsten Aufgaben unserer Zeit, zu wachen und zu wirken, daß der Film nicht ferner eine Schule der Verführung sei, sondern daß er sich umgestalte in ein wertvolles Mittel der Erziehung der Menschheit." (Pius XI, Enzyklika "Vigilanti cura" 29.6.36)

L i t e r a t u r n a c h w e i s -----

- 1) Arnheim R.: Film als Kunst, Berlin 1932, Rowohlt-Verlag
- 2) Baatz W. : Zur Wort- und Bedeutungsgeschichte von Symbol, in Jahrbuch für Psychologie und Psychotherapie, Würzburg, 1955, Heft 1, S.101, Verlag Echter
- 3) Balazs B. : Der Film im Werden und Wesen einer neuen Kunst, Wien 1949, Globus-Verlag
- 4) Baumgarten F. : Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb, Zürich 1946
- 5) Bernsdorf W.und Bülow Fr. : Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1955, Vlg.F.Enke
- 6) Bernsdorf : Gruppe, in Wörterbuch der Soziologie, siehe 5)
- 7) Biäsch H. : Zur Psychologie der Führung, in 'Führungsaufgaben', Industrielle Organisation, Zürich 1956
- 8) Biäsch H. : Das Problem der Kaderschulung, in Industrielle Organisation, Sonderheft für Psychotechnik, Zürich 1949 Nr. 9, 18. Jahrgang
- 9) Bode W. : Das kleine Filmlexikon, Frankfurt-Wien 1954, Vlg.Humboldt
- 10) Bornemann E. : Sozialpsychologische Analyse von Führungssystemen, 19. Kongressbericht der Dtsch.Gesellschaft für Psychologie, Göttingen 1954, Vlg.Hogrefe
- 11) Brach G. : Filmmusik, in Film und Filmschaffen, Bild- und Schriftenreihe für Wirtschaft, Kunst und Kultur Vlg. Passavia München
- 12) Brockhaus : Sprach-, Wiesbaden 1949
- 13) Brown J.A.C.Psychologie der industriellen Leistung, RORORO Bd. 30, Hamburg 1956
- 14) Clair R. : Vom Stummfilm zum Tonfilm, München 1952
- 15) Cocteau J.: Gespräche über Film und Kunst, Esslingen 1953
- 16) Daenzer W.: Zur Technik der Führung, in Führungsaufgaben, s.Nr. 7)
- 17) Dahrendorf R. : Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1956, Götschen Bd. 103
- 18) Däumling A: Zur Problematik der Psychohygiene, 20. Kongressbericht der Dtsch.Gesellschaft für Psychologie, Göttingen 1955 Vlg. Hogrefe
- 19) Däumling A: unveröffentlichte Vorlesungen über praktische Psychologie, München
- 20) Däumling A: Zum Problem der Erlebnisverarbeitung, 19. Kongressbericht der Dtsch.Gesellschaft für Psychologie, Göttingen 1954
- 21) Dirks H. : Die Personalbeurteilung im Betrieb, Düsseldorf 1952, Rechtsverlag
- 22) Eckardt H.v. : Von der Wirklichkeitsnähe des Films, in: Der Film als Beeinflussungsmittel, siehe E. Feldmann

- 23) Erdélyi M.: Einführung in die Wirtschafts- und Betriebspsychologie, Göttingen 1955, Vlg. Hogrefe
- 23a) Eysenck H. J. : Wege und Abwege der Psychologie, RORORO Bd. 17
- 24) Faßbänder S. : Die Führungskräfte im Unternehmen, Essen 1957, Vlg.-Girardet
- 25) Feldmann E: Der heutige Stand der Filmwissenschaft in Deutschland, Kinotechnik, 7. Jahrg. 1953, Heft 7-8
- 26) Feldmann u. Hagemann W: Der Film als Beeinflussungsmittel, Emsdetten 1955, Vlg. Lechte
- 27) Feldmann E: Der Film als Kulturfaktor, in 26)
- 28) Francis E.K.: Wissenschaftliche Grundlagen soziologisches Denkens, München 1957, Vlg. Lehnen
- 29) Freyer H. : Theorie des gegenwärtigen Zeitalters, Stuttgart 1958, Dtsch. Verlagsanstalt
- 30) Freytag H.: Knauers Photo- und Filmbuch, München 1955
- 31) Gehlen A. : Die Seele im technischen Zeitalter, Hamburg 57 RORORO Nr. 53
- 32) Glogauer W: Vorbilderleben und Leitbildwirkung im Film, München 1958 Dissertation
- 33) Goossens F: Handbuch der Personalführung, München 1955, Vlg. Moderne Industrie
- 34) Goossens F: in Ztschft. "Mensch und Arbeit", Heft 7, 1955
- 35) Göttler J.: System der Pädagogik, München 1947, Vlg. Kösel
- 36) Groll G. : Film, die unentdeckte Kunst, München 1932
- 37) Groll G. : Magie des Films, Südsch. Vlg. München
- 38) Groschopp R. : Filmentwurf und Filmgestaltung, Filmbücher für alle Bd. 3, 1948
- 39) Guardini R: Briefe über Selbstbildung, Mainz, Vlg. Grünewald
- 40) Guardini R: Vom Geist der Liturgie, Freiburg 1957, Vlg. Herder Herder-Bücherei Bd 2
- 41) Guardini R: in Ztschft. "Hochland", Überlegungen zum Problem des Films, München-Kempten 1953, 45. Jahrgang Juni Vlg. Kösel
- 42) Gutbrod CB: Der Film, in: "Das Manuskript" (Handbuch für Autoren) O. Schumann, Vlg. Hübner, Wilhelmshaven 1954
- 43) Hagemann W: Der Film, Wesen und Gestalt, Heidelberg 1952, Vlg. Vowinkel
- 44) Hagemann W. u. Feldmann: Der Film als Beeinflussungsmittel, Emsdetten 1955, Vlg. Lechte
- 45) Hagemann W: Die Bestandteile der filmischen Aussageweise, in: "Der Film als Beeinflussungsmittel" siehe 44)
- 46) Heimann P.: Der Film, Wörterbuch der Soziologie, siehe 5)
- 47) Herder : Große-, Freiburg 1955, Bd. 7
- 48) Herder : Bildungsbuch, Freiburg 1953
- 49) Herder : Pädagogisches Lexikon, Freiburg 1955

- 50) Herder : Kleines philosophisches Wörterbuch, Freiburg 1958,
Herderbücherei Bd. 16
- 51) Heydte vD: Formen der Gesamtgliederung und Ordnung der Gesellschaft,
in Handwörterbuch der Soziologie, Herausgeber Ziegenfuß,
- 52) Hilf H.H.: Arbeitswissenschaft, München 1957, Vlg. Hanser
- 53) Hoffmann-
Block : Wörterbuch der Dtsch.Sprache, Leipzig 1942, Vlg.-
F. Brandstätter
- 54) Hofstätter
P.R. : Sozialpsychologie, Berlin 1956, Göschen, Nr. 104/1Q4a
- 55) -"- : Gruppendynamik, Hamburg 1957, RORORO Nr. 38
- 56) -"- : Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart 1959,
Vlg.A.Kröner
- 57) -"- : Psychologie, Fischer Lexikon, Frankfurt-Hamburg 1957,
Fischer Bücherei
- 58) Hörburger-
Simonic : Erziehungs- und Unterrichtslehre, Wien 1953, Öster.
Bund-Vlg.
- 59) Iros E. : Wesen und Dramaturgie des Films, Zürich 1957, Vlg.-
M. Niehans
- 60) Kaesbach
K. : Film, Weltmacht der Unterhaltung, in Film und Filmschaffen,
siehe 11)
- 61) Kafka G. : Uraffekte, Acta Psychologica Bd. 8
- 62) Karsten D: Die Sprache des Films, Seebruck 1954, Heering-Vlg.
- 63) Karst-
Berrmann-
Grosse : Menschenführung - Personalauslese - Technik in Wirtschaft
und Armee, Darmstadt 1954, Vlg. C.W. Leske
- 64) Keilhacker
M. : Erziehungsformen, Stuttgart 1950, Vlg. E. Klett
- 65) -"- : Die Filmeinflüsse bei Kindern und Jugendlichen und die
Problematik ihrer Feststellung, in: Der Film als Be-
einflussungsmittel, siehe 26)
- 66) -"- M.u.M: Jugend und Spielfilm, Stuttgart 1953
- 67) Kempe F. : Film-Technik-Gestaltung-Wirkung, Braunschweig 1958,
Vlg. G. Westermann
- 68) -"- : Der Film in Jugend- und Erwachsenenbildung, Seebruck 1952,
Vlg. Heering
- 69) Knauers : Photo- und Filmbuch, München 1955
- 70) Knauers : Lexikon der modernen Kunst, München 1955
- 71) Kraul F. : Hilfsmittel zur Spielfilmbetrachtung, Ztschft. Der
Duetschunterricht, Jahrg. 10, 1958, Heft 3
- 72) König R. : Soziologie, Frankfurt-Hamburg 1958, Fischer-Lexikon
- 73) Kracauer
S. : Von Caligari bis Hilter, Hamburg 1958, Verlag Rowohlt
- 74) Kroeber-
Keneth : Menschenführung - Menschenkunde, Düsseldorf 1953,
Vlg. Econ
- 75) -"- : Erfolgreiche Personalpolitik, Düsseldorf 1954, Vlg.Econ

- 23) Erdélyi M.: Einführung in die Wirtschafts- und Betriebspsychologie, Göttingen 1955, Vlg. Hogrefe
- 23a) Eysenck H. J. : Wege und Abwege der Psychologie, RORORO Bd. 17
- 24) Faßbänder S. : Die Führungskräfte im Unternehmen, Essen 1957, Vlg.-Girardet
- 25) Feldmann E: Der heutige Stand der Filmwissenschaft in Deutschland, Kinotechnik, 7. Jahrg. 1953, Heft 7-8
- 26) Feldmann u. Hagemann W: Der Film als Beeinflussungsmittel, Emsdetten 1955, Vlg. Lechte
- 27) Feldmann E: Der Film als Kulturfaktor, in 26)
- 28) Francis E.K: Wissenschaftliche Grundlagen soziologisches Denkens, München 1957, Vlg. Lehnen
- 29) Freyer H. : Theorie des gegenwärtigen Zeitalters, Stuttgart 1958, Dtsch. Verlagsanstalt
- 30) Freytag H.: Knauers Photo- und Filmbuch, München 1955
- 31) Gehlen A. : Die Seele im technischen Zeitalter, Hamburg 57 RORORO Nr. 53
- 32) Glogauer W: Vorbilderleben und Leitbildwirkung im Film, München 1958 Dissertation
- 33) Goossens F: Handbuch der Personalführung, München 1955, Vlg. Moderne Industrie
- 34) Goossens F: in Ztschft. "Mensch und Arbeit", Heft 7, 1955
- 35) Göttler J.: System der Pädagogik, München 1947, Vlg. Kösel
- 36) Groll G. : Film, die unentdeckte Kunst, München 1932
- 37) Groll G. : Magie des Films, Süddsch. Vlg. München
- 38) Groschopp R. : Filmentwurf und Filmgestaltung, Filmbücher für alle Bd. 3, 1948
- 39) Guardini R: Briefe über Selbstbildung, Mainz, Vlg. Grünewald
- 40) Guardini R: Vom Geist der Liturgie, Freiburg 1957, Vlg. Herder Herder-Bücherei Bd 2
- 41) Guardini R: in Ztschft. "Hochland", Überlegungen zum Problem des Films, München-Kempten 1953, 45. Jahrgang Juni Vlg. Kösel
- 42) Gutbrod CB: Der Film, in: "Das Manuskript" (Handbuch für Autoren) O. Schumann, Vlg. Hübner, Wilhelmshaven 1954
- 43) Hagemann W: Der Film, Wesen und Gestalt, Heidelberg 1952, Vlg. Vowinkel
- 44) Hagemann W. u. Feldmann: Der Film als Beeinflussungsmittel, Emsdetten 1955, Vlg. Lechte
- 45) Hagemann W: Die Bestandteile der filmischen Aussageweise, in: "Der Film als Beeinflussungsmittel" siehe 44)
- 46) Heimann P.: Der Film, Wörterbuch der Soziologie, siehe 5)
- 47) Herder : Große-, Freiburg 1955, Bd. 7
- 48) Herder : Bildungsbuch, Freiburg 1953
- 49) Herder : Pädagogisches Lexikon, Freiburg 1955

- 50) Herder : Kleines philosophisches Wörterbuch, Freiburg 1958, Herderbücherei Bd. 16
- 51) Heydte vD: Formen der Gesamtgliederung und Ordnung der Gesellschaft, in Handwörterbuch der Soziologie, Herausgeber Ziegenfuß,
- 52) Hilf H.H.: Arbeitswissenschaft, München 1957, Vlg. Hanser
- 53) Hoffmann-Block : Wörterbuch der Dtsch.Sprache, Leipzig 1942, Vlg.-F. Brandstätter
- 54) Hofstätter P.R. : Sozialpsychologie, Berlin 1956, Göschen, Nr. 104/104a
- 55) -"- : Gruppendynamik, Hamburg 1957, RORORO Nr. 38
- 56) -"- : Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart 1959, Vlg.A.Kröner
- 57) -"- : Psychologie, Fischer Lexikon, Frankfurt-Hamburg 1957, Fischer Bücherei
- 58) Hörburger-Simonc : Erziehungs- und Unterrichtslehre, Wien 1953, Öster. Bund-Vlg.
- 59) Iros E. : Wesen und Dramaturgie des Films, Zürich 1957, Vlg.-M. Niehans
- 60) Kaesbach K. : Film, Weltmacht der Unterhaltung, in Film und Filmschaffen, (siehe 11)
- 61) Kafka G. : Uraffekte, Acta Psychologica Bd. 8
- 62) Karsten D: Die Sprache des Films, Seebruck 1954, Heering-Vlg.
- 63) Karst-Berrmann-Grosse : Menschenführung - Personalauslese - Technik in Wirtschaft und Armee, Darmstadt 1954, Vlg. C.W. Leske
- 64) Keilhacker M. : Erziehungsformen, Stuttgart 1950, Vlg. E. Klett
- 65) -"- : Die Filmeinflüsse bei Kindern und Jugendlichen und die Problematik ihrer Feststellung, in: Der Film als Beeinflussungsmittel, (siehe 26)
- 66) -"- M.u.M: Jugend und Spielfilm, Stuttgart 1953
- 67) Kempe F. : Film-Technik-Gestaltung-Wirkung, Braunschweig 1958, Vlg. G. Westermann
- 68) -"- : Der Film in Jugend- und Erwachsenenbildung, Seebruck 1952, Vlg. Heering
- 69) Knauers : Photo- und Filmbuch, München 1955
- 70) Knauers : Lexikon der modernen Kunst, München 1955
- 71) Kraul F. : Hilfsmittel zur Spielfilmbetrachtung, Ztschft. Der Duetschunterricht, Jahrg. 10, 1958, Heft 3
- 72) König R. : Soziologie, Frankfurt-Hamburg 1958, Fischer-Lexikon
- 73) Kracauer S. : Von Caligari bis Hilter, Hamburg 1958, Verlag Rowohlt
- 74) Kroeber-Keneth : Menschenführung - Menschenkunde, Düsseldorf 1953, Vlg. Econ
- 75) -"- : Erfolgreiche Personalpolitik, Düsseldorf 1954, Vlg.Econ

- 76) Kroeber-Kenneth : Die Kennzeichnung des Menschen im Betrieb, in Ztschft. Der Betrieb, Düsseldorf 18.1.1949
- 77) Küchle E. : Grundlagen psychologischer Unterweisung mittlerer Führungskräfte der Industrie, München 1957, Dissertation
- 78) Lange H. : Handbuch der Schmalfilmtechnik, Berlin 1950, Vlg.-Schiele
- 79) Lenartz W. : Buch, in Lexikon der Pädagogik, Herder Bd. I.
- 80) Lersch Ph. : Aufbau der Person, München 1951, Vlg. A.Barth
- 81) Lersch Ph. : Gesicht und Seele, München 1952
- 82) Lersch Ph. : Ergebnisse des sozialpsychologischen Seminars, München
- 83) Lersch Ph. : UFA-Film: Die Kunst des mimischen Ausdrucks
- 84) Martin v. : Soziologie, Berlin 1956, Vlg. Duncker & Humblot
- 85) Matthias L. L. : Die Entdeckung Amerikas 1953 (Untertitel: Das geordnete Chaos), Hamburg 1953, Vlg. Rowohlt
- 86) Mayer A. : Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München-Düsseldorf 1951, Vlg. W. Steinach
- 87) Meili R. : Psychologische Diagnostik, Bern 1951, Vlg. H. Huber
- 88) Meyerhoff H. : Tonfilm und Wirklichkeit, Berlin 1949, Vlg. B.Henschel
- 89) Moede W. : Psychologie des Berufs- und Wirtschaftslebens, Berlin 1958, Göschen Bd. 851/851a
- 90) Morin E. : Der Mensch und das Kino, Stuttgart 1958, Vlg. E. Klett
- 91) Muggli A. : Führungsaufgaben in der öffentlichen Verwaltung, in Führungsaufgaben, siehe 7)
- 92) Müller E. : Die Kunst der Gesprächsführung, Furche--Bücherei Nr. 104, Hamburg, Vlg. Furche
- 93) Müller G. : Dramaturgie des Theaters, des Hörspiels und des Films, Würzburg 1954
- 94) Opfermann H.C. : Die gegenwärtige Lage des deutschen Kulturfilms, in: Der Film als Beeinflussungsmittel, siehe 26)
- 95) Petzelt A. : Wissen und Haltung, Freiburg 1955, Vlg. Cambertus
- 96) Pietrowicz B. : Führung als pädagogische Funktion, in Menschenführung, siehe 97)
- 96a) Pius XI : Enzyklika "Vigilanti cura" 29.6.36
- 97) Petri H. : Menschenführung, Lüneburg, Vlg. M. Kinau
- 98) Pudowkin W. : Filmregie und Filmmanuskript, Berlin 1928, Verlag Lichtbühne
- 99) Raeder-scheidt G. : Erwachsenenbildung, in Lexikon der Pädagogik, Bd. I
- 100) RKW - : Manuskript des Rationalisierungskuratoriums der Dtsch. Wirtschaft, Die Tonbildschau, Köln-Frankfurt 1958, Beuth-Vertrieb
- 101) Recknagel M. : Erziehungskunde, München 1957, Bayer. Schulbuch-Verlag
- 102) Reiring H. : in Lexikon der Pädagogik Bd. I
- 103) Revers W.J. : Charakterprägung und Gewissenbildung, Nürnberg 51

- 104) Riesmann D.: Die einsame Masse, Hamburg 1958, Vlg. Rowohlt
- 105) Robbe F.G. : Die Einheitlichkeit von Bild und Klang im Tonfilm
Hamburg 1940, Dissertation
- 106) Sander A.U.: Jugend und Film, Berlin 1944, Vlg. Eher
- 107) Schelsky H.: Einführung bei D. Riesmann, siehe 104)
- 108) Scherke F. : Betriebspsychologie, Berlin 1948, Vlg. Nauck u. Co.
- 109) Schottmayer: siehe Stückrath 113)
- 110) Sommerfeld
E. : Über den Umgang mit Menschen im Betrieb, München 1954
- 111) Sommer F. : Erfahrungen eines Betriebsmannes über Menschenführung
und -betreuung, in Menschenführung 97)
- 112) Stepun F. : Theater und Film, München 1953
- 113) Stückrath-
Schottmayer: Psychologie des Filmerlebens in Kindheit und Jugend,
Hamburg 1955, Lehrmittel KG Schropp
- 114) Theilemann
H.A. : in Film und Filmschaffen, siehe 11)
- 115) Thomae H. : Handbuch der Psychologie Bd. III, Entwicklungspsychologie,
Göttigen 1959, Vlg. Hogrefe
- 116) Thomae H. : Persönlichkeit, Bonn 1951
- 117) Thomsen H. : Variationen über ein Filmthema, Beiheft des Instituts
für Film und Bild in Unterricht und Wissenschaft, F 438,
Seebuch, Vlg. Heering
- 118) Tonbild-
streifen : für die Kaderschulung, Beiheft der Studiengesellschaft
für Personalfragen, Schweiz
- 119) Trübner's : Dtsch. Wörterbuch, Berlin 1943, Vlg. Gruyter u. Co.
- 120) Uhlhöfer R.: Methodik des Deutschunterrichts, Mittelstufe I, Stutt-
gart 1955, Vlg. E. Klett
- 121) Urwick L.F.: Ausbildung der Führungskräfte in der amerikanischen
Wirtschaft, Berlin-Frankfurt-Köln 1955, Beuth-Vertrieb
- 122) Vogelhuber
O. : Allgemeine Unterrichtslehre, München, Vlg. F. Ehrenwirth
- 123) Wasem E. : Jugend und Filmerleben, München-Basel 1957, Vlg.
E. Reinhardt
- 124) Wasserzieher: Woher? Ableitendes Wörterbuch der dtsh. Sprache,
Bonn 1952, Vlg. F. Dümmler
- 125) Weiß C. : Pädagogische Soziologie, in Handwörterbuch der
Soziologie, siehe Ziegenfuß
- 126) Weippert G.: bei Bernsdorf, in Wörterbuch der Soziologie, siehe 6)
- 127) Wieloch B. : in Lexikon der Pädagogik, Herder, siehe 49)
- 128) Wiese L.v. : Soziologie, Berlin 1950, Göschen Nr. 101
- 129) Witzleben v.: Vorwort zu 'Führungskräfte im Unternehmen' bei S. Faß-
bänder, siehe 24)
- 130) Wolf G. : Der wissenschaftliche Film in Deutschland, Vlg. S. Cucas,
Wuppertal-Elbersfeld
- 131) Wölker H. : Das Problem der Filmwirkung, Bonn. 1955, Vlg. Bouvier & Co

- 132) Zeise L. : Erfahrungsbericht, zitiert bei Kroeber-Keneth, s. 75)
- 133) Ziegenfuß : Handwörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1955, Vlg.-Enke
- 134) Zorn R. : Führungsauslese in Staat und Gemeinde, Vortrag im Bayer. Rundfunk, gehalten am 27. Oktober 1958

Zeitschriften

- 135) Film - Bild - Ton, Zeitschrift des Instituts für Film und Bild in Unterricht und Wissenschaft, München
- 136) FORMA - Briefe, Mitteilungen zur arbeitspsychologischen Information des Forschungsinstituts für Arbeitspsychologie und Personalwesen, Braunschweig-Düsseldorf, Hrgb. Prof. Herwig
- 137) Psychologie und Praxis, Zeitschrift für die Anwendungsgebiete der Psychologie, München, Hrgb. Prof. W. Arnold, Prof. P.R. Hofstätter, Prof. H. Rohrer
- 138) Mensch und Arbeit, Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, R. Pfützner GmbH. München

Filme

- 139) 'Wo steht der Leiter' Film des Instituts für Ausbildungstaktik und optisch-akustische Hilfsmittel, München, (Optaktik)
- 140) 'Rationelles Lehren' Optaktik-Film, München
- 141) 'Geben, Nehmen und Behalten' Optaktik-Film, München
- 142) 'Jungens in den Flegeljahren' Erziehungsfilm des Instituts für Film und Bild in Unterricht und Wissenschaft, (JT 5)
- 143) 'Erste Begegnung' Erziehungsfilm des Instituts für Film und Bild in Unterricht und Wissenschaft, (JT 6)
- 144) 'Der Arbeiter und sein Vorgesetzter' I. und II. Teil, (Div. of Visual Aids Office of Education) im Verleih des US-Information Service,
- 145) 'Die Kunst des mimischen Ausdrucks' UFA-Film, künstlerische Leitung Ph. Lersch
- 146) '24 Stunden bei Renault' Dokumentarfilm der Renault-Automobilwerke

L e b e n s l a u f

Am 4. X. 27 wurde ich als 3. von 5 Kindern des Ind.Verw. Beamten Konrad Ullmann und seiner Ehefrau Emma in Hindenburg geboren. Die Volksschule und Oberschule besuchte ich an meinem Geburtsort.

1944 kam ich zum Arbeitsdienst und anschließend zur Fallschirmtruppe. Nach der Entlassung aus Lazarett und Gefangenschaft setzte ich die unterbrochene Schulzeit fort und legte 1950 die Reifeprüfung an der Oberrealschule in Würzburg ab.

Studienbeginn an der dortigen Universität, an der ich 1953 die psychologische Diplom-Vorprüfung und 1955 die Diplom - Hauptprüfung ablegte.

Anschließend belegte ich die Fächer Psychologie, Pädagogik, Soziologie und Rechtswissenschaften an der Universität in München.

In Würzburg hörte ich im besonderen Prof.Kafka, Prof.v.Geo - sattel sowie die Professoren Arnold, Revers, Meyer und Wagner; in München im besonderen Prof.Lersch und Prof.Däumling in Psychologie, Prof.Keilhacker und Dr.Wasem in Pädagogik und Prof.v.Martin in Soziologie.

Die Dissertation wurde von Herrn Prof. Dr.A.Däumling angeregt. Im Jahre 1957 wurde ich mit der Vertretung einer wissenschaftlichen Assistentenstelle am psychologischen Institut der Universität München beauftragt.

Anschließend betätigte ich mich als freier Mitarbeiter auf dem Sektor des Dokumentar- und Werbefilms.

Ab 1. Januar 1960 wieder am Psychologischen Institut der Universität München.; ab 11. Januar 1960 nebenberufliche Fachlehrkraft am Werbefachlichen Institut München.

